

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA Y CONTABILIDAD
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO INTERNACIONAL Y
MERCADEO

" COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE UNA
AGENCIA DE SEGURIDAD EN PANAMÁ"

Por:

FÉLIX ELISEO VEGA ATENCIO

1999



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA Y CONTABILIDAD

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO INTERNACIONAL Y
MERCADEO

"COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE UNA
AGENCIA DE SEGURIDAD EN PANAMÁ"

Por:

FÉLIX ELISEO VEGA ATENCIO

Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar
por el Grado de Maestría en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO INTERNACIONAL Y
MERCADEO.

1999

✓TPG

6 AGO 1999

clas. del autor

318458-✓

APROBADO POR:

Director de Tesis *Fyabe S. Herrera S.*

Miembro del Jurado *[Signature]*

Miembro del Jurado *[Signature]*

Representante de la Vicerrectoría de Investigación y

Postgrado *Dr. Alfredo Figueroa Navarro*

Fecha *20 / VII / 1999*

DEDICATORIA

A mi **DIOS ETERNO** por ser mi esperanza, escudo y fortaleza: **Gracias mi DIOS.**

Con todo mi amor para mi **querida y abnegada madre**, por su incondicional apoyo desde el día en que nací hasta el presente, y por que sé que siempre contaré contigo.

A **mi esposa e hijos** por su comprensión, apoyo y ánimos para lograr finalizar con éxitos esta carrera.

Una mención muy especial para mis **hermanos y hermanas**, por su férrea voluntad de superación, progreso y de unidad familiar.

Félix

AGRADECIMIENTO

A todas aquellas personas que de una forma u otra contribuyeron para que terminara con éxito mis estudios y de una manera muy especial:

Al Sr. **Alex O. Garrido**, por su apoyo y ánimos para lograr superarme cada día más.

Una mención especial para la profesora **Melva Herrera**, asesora de tesis, quien incondicionalmente me transmitió sus conocimientos y experiencia para el éxito de esta investigación.

Para todos ellos... mi eterna gratitud.

Félix

ÍNDICE

	Páginas
Resumen en Español	1
Resumen en Inglés	2

CAPÍTULO PRIMERO INTRODUCCIÓN

A. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE AGENCIAS DE SEGURIDAD.	4
1. Generalidades de la Seguridad Privada	4
a) Naturaleza de la Seguridad	5
b) Clasificación de la Seguridad	6
c) Clasificación de la Seguridad Privada	10
2. A nivel Mundial	14
3. A nivel Nacional	19
a) Antes del 20 de Diciembre de 1989	19
b) Después del 20 de Diciembre de 1989.	21
4. Futuro Previsible de la Seguridad Privada en Panamá	25
B. JUSTIFICACIÓN	27
1. Propósito de la Investigación	29
2. Planteamiento del Problema	29
3. Objetivos Generales	30
4. Objetivos Específicos	30
5. Aspectos Metodológicos	31
6. Marco de la Investigación	32
7. Descripción de los Capítulos	34
C. DISPOSICIONES LEGALES	36
1. Decreto Ejecutivo N° 21: (del 31 de Enero de 1992).	37
2. Decreto Ejecutivo N° 22: (del 31 de Enero de 1992)	40
3. Decreto Ejecutivo N° 168 (del 15 de Junio de 1992).	42

CAPÍTULO SEGUNDO
PRODUCTOS Y SERVICIOS EN UNA
EMPRESA DE SEGURIDAD 43

Páginas

A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA 44

1. Orígenes 44
2. Actualidad de la Empresa 45
 - a) Ubicación 48
 - c) Recursos 48
 - d) Diversificación 49
3. Reclutamiento y Selección del Personal 50
4. Comercialización y Mercadeo de los Servicios y Productos 52
5. Análisis F.O.D.A. de la Empresa 54

B. PRODUCTOS 58

1. Equipos de Circuito Cerrado de Televisión (C.C.T.V.) 58
2. Equipos de Laboratorio Criminalístico 59
3. Garrets 59
4. Sistema de Alerta y Alarmas 61
5. Equipos de Comunicaciones 61
6. Controles de Entrada y Salida 63
7. Accesorios de Seguridad Perimétrica 63
8. Equipo Individuales del Agente de Seguridad o Policial 63
9. Equipos Blindados 65
10. Otros Productos 65

C. SERVICIOS 66

1. Seguridad y Vigilancia 66
2. Escolta (P.M.I.) 67
3. Transporte de Valores 67
4. Investigaciones Empresariales 67
5. Asesorías y Auditorías de Seguridad 68
6. Adiestramiento en Seguridad 68
7. Alquiler de Equipos de Seguridad 69

CAPÍTULO TERCERO	Páginas
APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES	70

A. LOS CLIENTES 72

1. Definición	72
2. Clases de Clientes	73

B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA 76

1. Variables	76
a) Cliente	76
b) Satisfacción	76
c) Necesidades	77
d) Calidad	77
e) Servicio	77
f) Atención	77
g) Producto	77
h) Precio	78
i) Seguridad	78
j) Mercados	78
2. Formato de la Encuesta	79
3. Hipótesis de Trabajo	84
4. Población y Muestra	85
5. Recolección de Datos	86
6. Tabulación	87

C. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES 90

1. Concentración de Resultados	90
2. Resultado por Variables	92

CAPÍTULO CUARTO	Páginas
PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA EN LA CIUDAD DE PANAMÁ	102
A. GENERALIDADES	103
1. Reestructuración de la Empresa	103
2. Capacitación del Personal	106
3. Beneficio a los Trabajadores de Seguridad Privada	107
B. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.	109
1. Diseño De la Estructura	109
a) Organigrama Nuevo de la Empresa	110
b) Programa de Capacitación y Adiestramiento	111
c) Imagen	113
d) Confiabilidad	115
e) Responsabilidad	116
f) Equipos	117
2. Diseño de los Productos y Servicios	117
a) Productos	117
b) Diseño de los Servicios	118
C. IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS DE CALIDAD	123
1. Implementación del Departamento de Calidad	123
2. Certificación ISO 9000	125
a. Normas ISO 9004 – 2	125
D. ESTRATEGIA PROPUESTA PARA LA EMPRESA	132
1. Estrategia de Servicios y Productos	132
2. Promoción y Publicidad	132

	Páginas
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
CONCLUSIONES	137
RECOMENDACIONES	141
BIBLIOGRAFÍA	144
ANEXOS	150

ÍNDICE DE CUADROS

Nº	Detalle	Páginas
I	Incidentes Polícivos Registrado en la República de Panamá	22
II	Impacto Económico y de Empleos de las Agencias de Seguridad	23
III	Agentes de Seguridad Privada Sospechosos en Incidentes Registrados por la Policía Nacional	24
IV	Análisis de F.O.D.A.	57
V	Mercado de Clientes de la Empresa	74
VI	Variables e Indicadores	81
VII	Hoja de Tabulación	89
VIII	Concentración de Resultados	91
IX	Cuadro de análisis de la Empresa según Porter	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº	Detalle	Páginas
1.	Clasificación de la Seguridad	9
2.	Clasificación de la Seguridad Privada	11
3.	Número estimado de comerciantes de Seguridad para países latinoamericanos	18
4.	Esquema Comparativo de la Situación Actual vs Pronóstico	28
5.	Organigrama Actual de la Empresa	46
6.	Proceso de Selección	53
7.	Círculos Cerrados de Televisión	60
8.	Garrets	60
9.	Control de Accesos, Automatización y Edificios Inteligentes	62
10.	Sistemas Perimetrales	64
11.	Diseño del Cuestionario	82
12.	Gráfica de la Variable Nº 1 Cliente	92
13.	Gráfica de la Variable Nº 2 Satisfacción	93
14.	Gráfica de la Variable Nº 3 Necesidades	94
15.	Gráfica de la Variable Nº 4 Calidad	95
16.	Gráfica de la Variable Nº 5 Servicio	96
17.	Gráfica de la Variable Nº 6 Atención	97
18.	Gráfica de la Variable Nº 7 Producto	98
19.	Gráfica de la Variable Nº 8 Precio	99

	Páginas
20.	Gráfica de la Variable N° 9 Seguridad 100
21.	Gráfica de la Variable N° 10 Mercado 101
22.	Nuevo Organigrama de la Empresa 112
23.	Gráfico de Procesos de Servicios al Cliente 112
24.	Ciclo de Calidad de los Servicios 131

ÍNDICE DE ANEXOS

Nº	Detalle	Páginas
1.	Decreto Ejecutivo N° 21 del 31 de Enero de 1992	151
2.	Decreto Ejecutivo N° 22 del 31 de Enero de 1992	158
3.	Decreto Ejecutivo N° 168 del 15 de Junio de 1992	164
4.	Estracto de las encuestas aplicadas	172
5.	Normas ISO 9000 sobre gestión de la calidad y aseguramiento de la Calidad	177
6.	Certificados ISO 9000 en el Mundo	181
7.	Normas ISO 9004 – 2 sobre Gestión de la Calidad y Elementos de un Sistema de Calidad Parte 2: Guías Para los servicios	185
8.	Certificación de interprete autorizado	202

RESUMEN EN ESPAÑOL

El propósito de este trabajo se define en el título "Comercialización de Productos y Servicios de una Agencia de Seguridad Privada en Panamá", reflejándose en ella una de las inquietudes que ha originado la apertura de mercado y la globalización de las economías, a la cual la seguridad privada no escapa, pudiéndose observar un aumento y auge en los diferentes servicios y productos que se ofrecen en el mercado de la seguridad.

La investigación realizada responde a una necesidad imperante, para mejorar la comercialización de Productos y Servicios en el mercado de la Seguridad que presenta actualmente nuestra empresa, para obtener una mejor participación en el mercado y consolidarse como una empresa líder en este ramo.

El crecimiento del mercado de la Seguridad actual y el previsible presenta una oportunidad para las empresas que vislumbren el Mercado Futuro y que logren adecuarse a los cambios y necesidades de los clientes de Hoy día y Futuro. Es por eso que en este estudio se realiza un análisis de nuestra empresa para conocer sus fortalezas y debilidades así como también del medio en que se desenvuelve.

El estudio recoge una descripción de los Servicios y Productos de Seguridad, entrevistas con funcionarios del Ministerio de Gobierno y Justicia, Policía Nacional, Asociación Panameña de Empresas de Seguridad y de otras personalidades que tienen alguna relación con la Seguridad Privada en Panamá.

También, se realiza un análisis de las encuestas aplicadas a los clientes en la cual se evalúa cuáles son sus percepciones y necesidades en materia de Seguridad, presentándose en este trabajo una propuesta realista y de aplicación factible para satisfacer esas necesidades.

Se contempla en el desarrollo de esta tesis de grado otros puntos además de los indicados como los siguientes: justificación, estrategias, metodológicas, estrategias para los Servicios y Productos, cuadros y Figuras. Además de conclusiones y recomendaciones como aporte para la empresa y la industria de la Seguridad Privada en General.

RESUMEN EN INGLÉS

ENGLISH SUMMARY

The purpose of this work is established in the title "Comercialization of Services and Products of a Private Security Agency in Panama" proposing one of the concerns that the opening of the market and the globalization of the economies has originated, and to which does not escapes private security, showing an increase and apogee on the several services and products offered in the security market.

The research made responds to a prevailing need to improve the commercialization of Services and Products in the Safety market presently shown by our company. The company tends to have a better participation in the market and consolidates as a leader company in this area.

The present and foreseeable growth of the present Security market shows an opportunity for the corporations that see the Future Market and see it adequates to the changes and needs of the clients of today and the clients of the future. That is why in this study an analysis of our company is made to learn about its strengths and weaknesses, as well as about the environment in which it engages.

The study collects a description of Security Services and Products, interviews with officers from the Ministry of Government and Justice, National Police, Panamanian Association of Security Corporations and other personalities having some relationship with Private Security in Panama.

Further, an analysis is made of inquiries carried out with clients which analyze perceptions and needs in the area of Security, presenting in this work a realistic proposal of feasible application to satisfy such needs.

In this degree thesis other issues are contemplated further to the foregoing such as justification, methodologies, strategies for Services and Products, charts, drawings, conclusions and recomendations as support for the corporation and the industry of Private Security in general.

CAPÍTULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

A. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE AGENCIAS DE SEGURIDAD

1. GENERALIDADES DE LA SEGURIDAD PRIVADA

Este tema resulta novedoso porque se conocen pocos o ningún estudio técnico, exploratorio, descriptivo, analítico o científico del objeto de la investigación en nuestro país, en parte debido a la mala interpretación del concepto seguridad en donde algunos críticos lo catalogan como una función exclusiva de las fuerzas policiales o armadas de un país, pero dentro de la conceptualización de la seguridad es importante considerar el papel no policial y que es una actividad que comprende a todo los ciudadanos de un Estado y por ende a todos los sectores económicos del mismo, de acuerdo a las regulaciones establecidas por el estado.

La seguridad tiene un valor de naturaleza socio - política, a pesar de que es considerada como algo abstracto y relativo, esta requiere de una interpretación adecuada y de aplicaciones prácticas.

La seguridad se interpreta como un ambiente estable y por consiguiente previsible, donde no existen temores mayores de daño o de perjuicio a las personas y a sus pertenencias. Cuando el estado a través de sus políticas de seguridad pública no puede garantizar este ambiente es cuando surge entonces

la necesidad de crear cuerpos u organismos orientados de forma empresarial y privados para satisfacer esas necesidades, surgiendo de esta manera la seguridad privada con la finalidad de proveer seguridad a personas o bienes a quien puede pagar por ella o sea con fines lucrativos pero con un apoyo cierto a la seguridad pública.

a) Naturaleza de la Seguridad

En su sentido etimológico seguridad significa: Calidad de seguro (del latín *Securitas*). Por lo tanto se le relaciona con la sensación de confianza que puede tener la persona o el grupo social, con respecto al ambiente en que se desenvuelve.

El diccionario de ciencias sociales, 1978. Madrid ofrece varias acepciones de la palabra, como son las siguientes:

- "Situación de encontrarse a salvo, con defensa contra el azar".
"Normalmente se amplía este concepto refiriéndose a condiciones económicas".
- "La seguridad en su acepción más genérica se muestra como el reflejo del orden, proyectado hacia las situaciones individuales, ya que desde el momento mismo que existe un orden, el individuo sabe a que atenerse acerca de su situación en cualquier tipo de relaciones".

En otras palabras seguridad es la garantía dada al individuo de que su persona, sus bienes y sus derechos no serán objeto de ataques violentos la cual debe ser proporcionada por el estado; Pero cuando el Estado no puede garantizar estos niveles de seguridad debido a sus limitaciones de infraestructuras, equipos y presupuestos entonces los individuos recurren a las empresas de seguridad privada como una forma de buscar protección de sus bienes y personas.

b) Clasificación de la Seguridad

Para confeccionar una clasificación de la seguridad se tomó como base la realizada por **NOGUERA, Carlos 1985**, en su libro **SEGURIDAD Y DEFENSA** en la cual nos dice que el primer nivel de ordenamiento es el de la **SEGURIDAD INDIVIDUAL y la SEGURIDAD COLECTIVA**. Ambos conceptos tienen definiciones que requieren análisis profundos pero que en esta investigación se tratarán superficialmente por no ser el objetivo de nuestro estudio.

La seguridad individual, es según nuestra opinión la raíz del problema y en ella se basa los estudios y teorías que tienden a encontrar una protección para el individuo por medio de la prevención y utilización de las técnicas que se desarrollan a partir del avance de la tecnología moderna, de la animosidad

empresarial y de los cambios internos como externos que se presentan en el ambiente en que vivimos y nos desenvolvemos.

La seguridad colectiva, es a nuestro parecer la seguridad en el seno de la familia, grupos o comunidad pero que también puede referirse al conglomerado de la nación en general como al estado o conjuntos de estados.

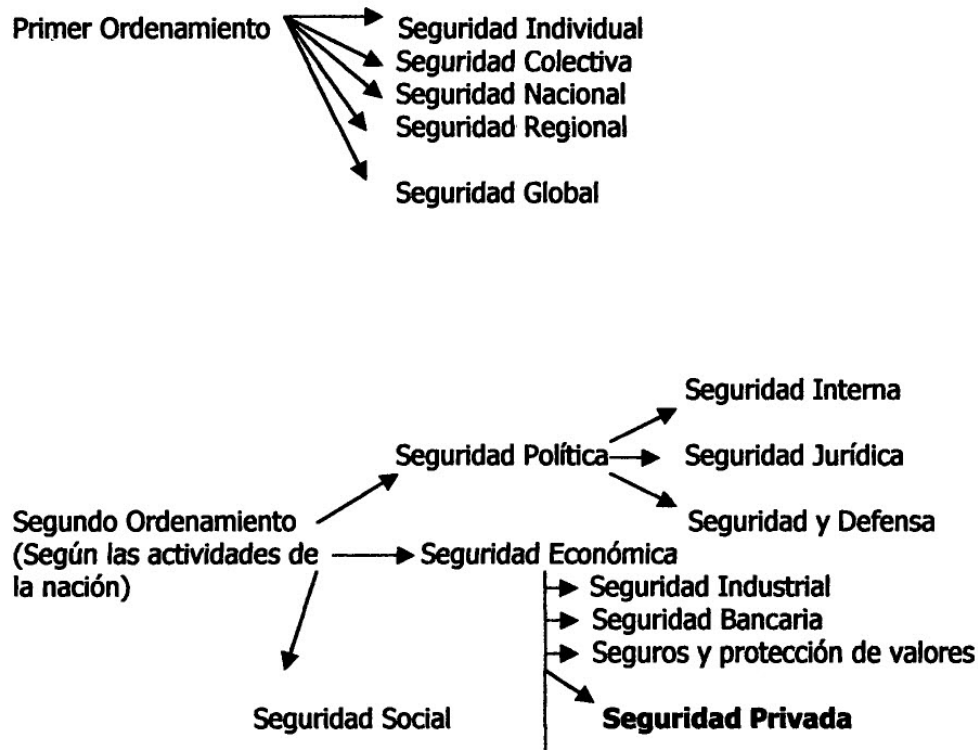
Desde el punto de vista del carácter funcional de la seguridad esta puede ser ordenada según los campos de actividad de la nación en político, económico y social.

La seguridad política comprende la seguridad interna, la seguridad jurídica y la seguridad y defensas, mientras que **la seguridad económica** abarca las áreas de seguridad industrial, seguridad bancaria, seguros y protección de valores y **la seguridad privada**. Además la seguridad social abarca los aspectos relativos a las personas y su bienestar. La seguridad social también puede ser subdividida en otras ramas según las entidades responsables de aplicarla y el área donde se desarrolla.

Todas las formas de seguridad presentadas están estrechamente ligadas entre sí y deben constituir un todo con el único objetivo de satisfacer las necesidades de seguridad de individuos o colectividades. Las diferentes formas

de la seguridad no serán tratadas exhaustivamente en este estudio por no ser el objeto del mismo; sin embargo la rama de la **seguridad privada** si será objeto de un estudio más profundo porque esta íntimamente ligada con nuestro tema de investigación como es la comercialización de servicios y productos de una agencia de seguridad. En la figura N° 1 se representa la clasificación de la seguridad para su mejor comprensión.

**FIGURA N° 1:
CLASIFICACIÓN DE LA SEGURIDAD**



Fuente: Por el autor de la investigación, tomando como referencia el libro **seguridad y defensa** de **NOGUERA**, Carlos, 1985.

c) Clasificación de la Seguridad Privada

La seguridad privada, es una de las formas en que se clasifica la seguridad y debemos conocerla para poder comprender mejor todos los aspectos que la rodean y las formas como puede manifestarse para entonces poder realizar una adecuada propuesta de comercialización que es el objeto de nuestro estudio.

El campo de la seguridad es muy vasto y cada vez se amplía más de acuerdo a las necesidades crecientes que presenta el mercado; sin embargo es preciso establecer que la seguridad privada es diferente a la seguridad pública; **en la seguridad privada la relación con las empresas clientes media a través de un contrato escrito** establecido en el cual se estipula las responsabilidades y obligaciones de parte y parte o sea que la seguridad privada solo tiene obligaciones con respecto a las personas que la contrato, **la seguridad pública tiene la obligación de brindar protección a todos los ciudadanos** de acuerdo a las regulaciones de cada país, por lo que la seguridad privada es un apoyo real a la seguridad pública.

La seguridad privada se puede clasificar de acuerdo a las especialidades en las cuales tiene su campo de aplicación llamándose especialistas a aquellos que desarrollan cada campo específico como se muestra en la figura N° 2

FIGURA N° 2:
CLASIFICACIÓN DE LA SEGURIDAD PRIVADA

**Seguridad Física
de Instalaciones**

- Industrial
- Residencial
- Bancos
- Comercial
- Joyerías
- Supermercados
- Oficinas privadas
- Embajadas y Residencias Diplomáticas
- Instalaciones Gubernamentales
- Instalaciones Diversas
- Otras

**Seguridad
Electrónica**

- C.C.T.V.
- Alarmas
- Monitoreo
- Controles de Acceso
- Detectores
- Sistemas de Identificación
- Otras

**Seguridad de
Transporte**

- Aeropuertos
- Hangares de Aviones
- Aviones
- Puertos
- Barcos
- Transporte Terrestre
- Terminales de Buses
- Trenes
- Estación de Trenes

**Seguridad de
Servicios Financieros**

- Bancos
- Compañías de Seguros
- Financieras
- Otras Instituciones Financieras

**Seguridad de Sistemas
de Información**

- Seguridad de Redes
- Seguridad de Acceso
- Seguridad Física
- Seguridad de Datos
- Seguridad de creación, transmisión, recepción, procesamiento y almacenamiento
- Auditoría de Sistemas
- Plan de Contingencia

**Seguridad de Instituciones
Educativas (Públicas – Privadas)**

- Nivel Preescolar
- Nivel Primario
- Nivel Secundario
- Nivel Universitario

**Seguridad Hospitalaria
(Pública - Privada)**

- Hospitales
- Centros Médicos
- Clínicas - Hospital
- Clínicas
- Farmacias
- Centros de Investigación Médicos
- Otros

Seguridad de Hoteles {

- Hoteles
- Resorts
- Hostelería

Seguridad de Información {

- Propiedad Intelectual
- Información Contractual
- Información Clasificada
- Almacenamiento, control, mercado y deposito

Otras Especialidades {

- Seguridad Manufacturera
- Ventas de servicios y equipos de seguridad
- Seguridad Corporativa
- Seguridad de Eventos Especiales
- Seguridad de Casinos
- Seguridad de Operaciones Gubernamentales
- Seguridad de seguros
- Seguridad Nuclear
- Consultoría de Seguridad
- Seguridad de diseños e ingeniería
- Investigaciones
- Seguridad en Telecomunicaciones
- Seguridad de Personas muy Importantes (P.M.I)
- Manejo de Crisis
- Seguridad de Contingencia
- Seguridad de Contra Terrorismo
- Transporte de Valores
- Otras

Fuente: Por el autor de la investigación, tomando como referencia la revista **Security de la ASIS**, 1998.

Todas las formas **de clasificación de la seguridad están estrechamente ligadas entre sí** y funcionan como un todo, de forma tal que se pueda aplicar una seguridad integral en todas sus formas.

En una organización grande los profesionales de la seguridad trabajan a tiempo completo en una de las disciplinas mientras que en una organización pequeña los profesionales de la seguridad tienen que ser polifacéticos o sea deben trabajar en varias disciplinas a la vez por la necesidad de la misma empresa.

Siendo la seguridad privada un campo tan amplio ofrece **una gran oportunidad de negocios** para las empresas dedicadas a esta actividad y como se encuentra inmersa en un mercado cambiante debido a **las necesidades nuevas que se presentan** se hace preciso estructurar estrategias de comercialización que permita aprovechar este inmenso campo.

2. A NIVEL MUNDIAL

Desde las sociedades primitivas el hombre se ha defendido con sus propios recursos para garantizar su supervivencia, la protección de su familia y de sus pertenencias; posteriormente este rol lo tomó los jefes de tribu o clan que para la protección de la comunidad recaudaban recursos. En los tiempos

modernos la aparición de las policías y organización de seguridad del estado tratan de garantizar la seguridad pública de los asociados. Pero sin embargo los individuos continúan velando por su propia seguridad, la de su familia y la colectividad promoviendo técnicas y tecnologías para garantizar este rubro. Tal es así, que en la **Segunda Guerra Mundial, hubo una aparición grande después de la de cuerpos de seguridad privada** en todo el mundo, principalmente Estados Unidos y Europa, dedicadas a la protección de instalaciones publicas y locales empresariales privadas.

La **primera agencia de seguridad privada** que se conoce es la **Agencia de Detectives Pinkerton's** fundada en 1840, por ALIAN Pinkerton y que comenzó brindando los servicios de investigación criminal, luego en 1844, establece una fuerza de policía privada para patrullar las calles de Chicago. Posteriormente los servicios de esta agencia crecieron en demanda y abrió los servicios de protección y vigilancia. Hoy día la empresa se mantiene en actividad en los Estados Unidos, Latinoamérica, Europa y Asia dirigiendo su trabajo a la vigilancia y las investigaciones privadas.

En la actualidad el mercado de la seguridad privada a nivel mundial esta floreciente y en franca expansión brindando servicios, equipos y productos de ultima tecnología como factor positivo en la solución de necesidades de las

empresas públicas o privadas; citándose el ejemplo de los Estados Unidos donde **la industria de la seguridad mueve alrededor de 100 billones de dólares** según la Sociedad Americana de la Industria de la Seguridad (ASIS).

La eliminación o cese de la guerra fría conjuntamente con la desmovilización de militares, agentes de inteligencia, veteranos y personal jubilado a tenido como consecuencia que un gran número de **profesionales de la seguridad estatal incursionan en el campo de la seguridad privada** debido a la necesidad creciente que presentan las empresas de proteger sus activos (bienes, recursos humanos, investigaciones y otros) motivadas por la globalización de las economías y a la liberalización de los mercados donde se tiene que ser más competitivo y la información de la competencia es vital.

En esta guerra de mercadeo desatada a nivel mundial donde las empresas buscan estar adelante en los diseños de nuevos productos, estrategias, penetración de mercados y otros; a conducido aun mundo competitivo donde proteger sus instalaciones, investigaciones, producción, tecnología y otros, es un objetivo de primera importancia para las empresas. Esta situación competitiva entre las empresas, aunada a la delincuencia común y organizada, a **provocado un florecimiento de las empresas de seguridad privada en todo el mundo** que ofrecen una variedad inmensa de servicios y productos para

satisfacer las necesidades particulares y generales del mercado mundial, particularmente en Latino América. Ver Figura N° 3

En la mayoría de los países existe **una legislación especial que regula las empresas de seguridad privada** y que las coloca bajo la tutoría de algún organismo estatal que es el encargado de supervisarlas y certificar sus operaciones. Además en algunos países, en caso de alteraciones de orden, las **empresas de seguridad privada** pueden pasar a **ordenes de instituciones estatales** con sus recursos humanos y activos para ayudar al restablecimiento del mismo como es el caso de Colombia y Venezuela.

La mayoría de los países, **en sus regulaciones**, impide que **las empresas de seguridad estén en manos de extranjeros** o que laboren en las mismas, sin embargo se permite la importación de equipos destinados a su uso por las empresas de seguridad.

Existen **grandes empresas de seguridad que operan internacionalmente** como la Pinkerton's Brink's, Internacional de Alarmas, C&K Systems, SG Security Communications, SIMPLEX, Trans Valcar, Panamericana, Prosegur y otras.

Figura N° 3

Número Estimado de Comerciante de Seguridad para Países Latinoamericanos



Argentina y Brasil tienen cerca del mismo número de comerciantes, pero la población total de Brasil es 170 millones comparada con 33 millones en Argentina. Chile está al frente del creciente mercado de la seguridad.

Fuente: Tomado de la revista Security Sales. Marzo de 1999.

1. A NIVEL NACIONAL

La Industria de la Seguridad Privada en **Panamá**, es relativamente joven, con **aproximadamente 20 años**, de existencia limitados en un principio a brindar solamente los servicios de vigilancia y seguridad; en la actualidad la industria de **la seguridad en Panamá esta limitada solamente a la prestación de diversos servicios de seguridad**, sin existir en el país una empresa que fabrique o produzca equipos para el mercado de la seguridad como Brasil, Estados Unidos, Colombia, y otros; sin embargo siendo la industria de la Seguridad Privada en Panamá joven se encuentra en auge y con miras a incrementarse en los próximos años.

Es oportuno señalar según mi apreciación, que el desenvolvimiento de la Seguridad Privada en Panamá, se puede agrupar en dos períodos fundamentales: Antes del 20 de Diciembre de 1989 y Después del 20 de Diciembre de 1989. Esta fecha marca un hito y el despegue de la Seguridad Privada como un polo de aporte a la economía y empleomanía nacional.

a) Antes Del 20 De Diciembre De 1989

La primera Agencia de Seguridad Privada que funciono en Panamá fue la Primera Agencia de Seguridad fundada en Junio de 1976, seguida de Seguridad Técnica, S.A. fundada el 12 de Julio de 1979, estas empresas actualmente se encuentran en funcionamiento.

En este período la Seguridad Privada se encuentra en un estancamiento motivado a que los organismos de Seguridad del Estado de esta época (principalmente la Policía) brindaban los servicios de seguridad al 100% de las empresas estatales y aproximadamente el 80% de los locales comerciales o bancos que poseen seguridad.

Según, la **CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA** en el **DIRECTORIO DE ESTABLECIMIENTOS**, de 1990 hasta el año de 1990 existía 14 empresas de Seguridad Privada en Panamá, dato que coincide con el suministrado por la **DIRECCIÓN NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA DEL MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA**. El sistema utilizado por la Contraloría General de la República, hasta 1990, era de dos dígitos por lo que no se encuentra separada la actividad económica del rublo Seguridad Privada, hecho que dificulta obtener una información sobre números de empleados, salarios e ingresos; para poder apreciar el impacto de la Agencias de Seguridad en la economía nacional en este período.

También, se caracteriza este período por la **falta de regulaciones legales** hacia las Agencias de Seguridad existiendo un vacío legal en las normas de funcionamiento y operatividad de las mismas.

b) Después Del 20 De Diciembre De 1989

La Invasión a Panamá por el Ejército Estadounidense, el **20** de diciembre de 1989, tuvo como consecuencia **el desmantelamiento de las Fuerzas de Defensa de Panamá** y con ella todo los organismos de Seguridad del Estado, siendo reemplazadas por instituciones de Seguridad Pública que no fueron capaces de brindar un nivel de seguridad adecuado; además fueron retirados de todas aquellas Instituciones Públicas y Privadas en las cuales brindaban servicios. Ante esta situación de **falta de Seguridad se recurrió a la Seguridad Privada** con la consecuente bonanza y proliferación de Agencias de Seguridad en todo el país.

Como una necesidad imperante, el Estado emite los decretos 21 y 22 de 1992, por la cual se Regulan el Funcionamiento de las Agencias de Seguridad Privada y se Regulan las condiciones de aptitud, derechos y funciones de los Vigilantes Jurados de Seguridad, respectivamente. Esto se realiza para llenar el vacío legal existente en cuanto al funcionamiento y operatividad de las Agencias de Seguridad Privada. El auge de la Delincuencia en el país contribuye también al florecimiento de la Seguridad Privada que según cifras del **COMITÉ NACIONAL DE ANÁLISIS DE ESTADÍSTICA CRIMINAL (CONADEC)** en 1998 aumentó en 2.4% con respecto a 1997 como se ilustra en el cuadro N° I

**CUADRO N° I: INCIDENTES POLICIVOS REGISTRADOS EN LA
REPÚBLICA DE PANAMÁ**

Clase de Incidente	Incidentes Registrados				% de cambio
	Año 1997		Año 1998		
	Número	%	Número	%	
Total	49060	100.0	50220	100.0	2.4
Contra la Vida	12732	26.0	13236	26.4	4.0
Lesiones Personales	3284	6.7	3123	6.2	-4.9
Homicidio	315	0.6	277	0.6	-12.1
Intento De Homicidio	23	0.0	19	0.0	-17.4
Suicidio	139	0.3	125	0.2	-10.1
Agresión	3193	6.5	3187	6.3	-0.2
Riña y Escándalo	3984	8.1	4298	8.6	7.9
Amenaza	1514	3.1	1852	3.7	22.3
Maltrato	280	0.6	355	0.7	26.8
Contra la Propiedad	16482	33.6	15739	31.3	-4.5
Robo	1340	2.7	1412	2.8	5.4
Robo a Mano Armada	2490	5.1	2641	5.3	6.1
Hurto 1/	9001	18.3	8597	17.1	-4.5
Hurto de Auto	1438	2.9	1350	2.7	-6.1
Estafa	1123	2.3	452	0.9	-59.8
Daño a la Propiedad	941	1.9	1101	2.2	17.0
Robo a Auto	149	0.3	186	0.4	24.8
Droga	1376	2.8	1527	3.0	11.0
Sexuales	1181	2.4	1319	2.6	11.7
Pos. de Arma de Fuego	714	1.5	793	1.6	11.1
Pos. de Arma Blanca	304	0.6	317	0.6	4.3
Otros	16271	33.2	17289	34.4	6.3

Fuente: Elaborado por **CONADEC** con base en informes suministrados por la Policía Nacional y la Policía Técnica Judicial.

El **aumento de las Agencia de Seguridad** es tal que para 1992, se tiene 45 empresas registradas con 3,513 empleados registrados y un ingreso promedio de B/. 12,615.000 por lo que se refleja su aporte en la economía del país.

Para 1996, existen 64 Agencias de Seguridad registradas con 4,949 empleados reportados y un ingreso de B/. 28,313.934 y para 1999 se tienen 108 empresas registradas con aproximadamente 10,500 empleados según cifras del **Ministerio de Gobierno y Justicia y la Contraloría General de la República**, pudiéndose observar un mayor impacto en la economía y en la empleomanía del país como se demuestra en el cuadro N° II

**CUADRO N° II: IMPACTO ECONÓMICO Y DE EMPLEOS DE LAS
AGENCIAS DE SEGURIDAD**

Aspectos / Años	Antes de 1990	1992	1996	1999
Número de Empresas	14	45	64	108
Empleados	N.D	3513	4949	10,500 (p)
Pagos en Salarios (B/.)	N.D	8,751,000	15,786,232	N.D.
Ingresos (Balboas)	N.D	12,615,000	28,313,934	N.D.

Nota: N.D.= No Disponible
(p)= Preliminar

Fuente: Por el autor de la investigación tomado como referencia información Suministrada por la **Contraloría General de la República y el Ministerio De Gobierno y Justicia.**

Es de mencionar que las empresas de **Seguridad Privada en Panamá** recibieron una **inyección de Recursos Humanos** capacitadas y adiestradas provenientes de las **antiguas Fuerzas de Defensa** que ocupan primordialmente los cargos directivos y de supervisión de las empresas, sin embargo el recurso humano de agentes sigue siendo reclutado de la misma manera como consecuencia se tiene que muchos de estos agentes se vean involucrados en actos o incidentes que atentan contra las leyes y el ordenamiento civil como se ilustra en el cuadro N° III

**CUADRO N° III: Agentes de Seguridad Privada Sospechosos en
Incidentes Registrados por la Policía Nacional en los Distritos de
Panamá y San Miguelito; Según Clase:**

Año 1996 P.

(Cifras Estimadas)

Clase de Incidente	Agentes de Seguridad	
	Número	Porcentaje
Total	1148	100
Riña y Agresión	373	32.5
Lesiones Personales	30	2.6
Provocaciones y Amenazas	69	6.0
Robo y Hurto	113	9.8
Uso indebido del Arma de Fuego	126	10.9
Droga	39	3.4
Irrespeto al Policía	91	7.9
Libar Licor en Lugar Prohibido	48	4.2
Captura por Investigación o Solicitada	26	2.3
Otros	234	20.4

Fuente: Elaborado por CONADEC, Ministerio de Gobierno y Justicia

La apertura de Mercados y la Globalización de las economías a **influido considerablemente en el mercado de la Seguridad Privada Nacional**, trayendo consigo la incursión de empresas extranjeras como el caso de la española **PROSEGUR** quien adquirió a la **Primera Agencia de Seguridad** y a la **Universal Security** para consolidarse como la empresa de Seguridad Privada más grande de Panamá con más de 1,300 empleados. También han incursionado empresas fabricantes y distribuidoras de equipos de Seguridad para todos los usos de todas las marcas y de todos los orígenes, para conformar una gama de opciones que se le presenta hoy día al cliente. Sin embargo la mayoría de las Agencias de Seguridad se limitan a brindar servicios de Seguridad y Vigilancia, con personal falto de capacitación y adiestramiento, mal remunerado y con una alta rotación caracterizadas por un también alto ausentismo laboral de los Agentes.

2. FUTURO PREVISIBLE DE LA SEGURIDAD PRIVADA EN PANAMÁ

Los efectos de la globalización y libre mercado con un acceso creciente a mercados, productos y capitales presentarán un reto a las Agencias de Seguridad Privada para satisfacer todas las necesidades de seguridad que presenta el mercado hoy día.

La **reversión del Canal** y sus áreas aledañas (sitios de defensa, infraestructuras, y otros) representan una enorme oportunidad para la Seguridad Privada nacional y un reto de salvaguardar los bienes encomendados bajo licitación debido a que la **Fuerza Pública no tiene la capacidad** suficiente para brindar la protección que estas requieren, siendo la **Seguridad Privada una opción viable** y que debidamente puede coadyugar en este reto.

El involucramiento cada vez más creciente de la Policía Nacional en las fronteras panameñas principalmente Darién requiere la movilización de personal hacia las mismas con la redacción consiguiente de Policías de áreas normalmente controladas por ellos: **Este vacío será llenado por la Seguridad Privada** principalmente en Empresas, bancos, urbanizaciones, áreas residenciales, condominios, comercio en general y otros.

El aumento de la delincuencia es otro factor que influirá notablemente en el crecimiento de la Seguridad Privada, aunado a la internacionalización de la delincuencia y al desplazamiento de actos delictivos de Colombia hacia Panamá.

Los factores anteriormente descritos brindan excelente oportunidades a las empresas que posean un Plan de Comercialización de Productos y Servicios de acuerdo a las nuevas reglas del juego que el mercado está imponiendo.

B. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se justifica por la relevancia día a día que pretende mostrar lo relacionado con esta teniendo la **industria de la Seguridad Privada en Panamá** y su alta **incidencia en la empleomanía** de este país contribuyendo de manera efectiva como Factor Social a la creación de muchos empleos derivado de la comercialización de sus Servicios y Productos y también como apoyo a la empresa privada para que esta logre desenvolverse con mayor tranquilidad y confianza en sus actividades económicas al contratar los servicios y productos de la Seguridad Privada.

También, se justifica por la necesidad de la Empresa de aumentar su participación en el mercado de la Seguridad y aprovechar el crecimiento que registra el mismo.

A continuación se presenta la situación actual y el Pronóstico de la investigación a saber:

FIGURA N° 4:
ESQUEMA COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL VS. PRONÓSTICO

ACTUAL	PRONÓSTICO
1. El mercado de la seguridad esta en crecimiento.	1. Proponer una estrategia para la comercialización de los productos y servicios que nos permita captar parte de este crecimiento.
2. El mercado está sacrificando calidad por precios bajos en los servicios.	2. Establecer un paquete de seguridad con valores agregados altos como estrategia para demandar precios adecuados por los servicios.
3. Diversificación de productos y servicios que ofrece la empresa.	3. Establecer una estructura operativa y administrativa que permita aprovechar la diversificación.
4. Clientes descontentos con los servicios que brindan las agencias	4. Elevar la calidad de los servicios de seguridad.

Fuente: Por el autor de la investigación

Según el cuadro comparativo, se puede observar que la empresa carece de una estrategia de comercialización de los servicios y productos con valores agregados que le permita apoderarse de un porcentaje del crecimiento que presenta el mercado desarrollando precios adecuados por los servicios.

1. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta investigación es desarrollar una propuesta viable, para la comercialización de Productos y Servicios de una Agencia de Seguridad de forma tal que le permita aprovechar las oportunidades del mercado y que a la vez le ayude a obtener una mayor participación en el mercado nacional.

También tiene como finalidad realizar un análisis de los factores internos organizacionales y externas para realizar los cambios organizacionales que le permita a la empresa adecuarse a las transformaciones del país y del mercado.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tomando como partida lo anterior expuesto se puede formular el problema de la siguiente forma:

¿ De que manera los factores internos organizacionales de la Empresa permiten elevar la calidad de los Servicios y Ventas de productos de Seguridad, para contrarrestar los factores externos (como mercados, competencia, precios y otros) y poder aumentar su participación en el mercado de la Seguridad?

Para lograr la sistematización del problema se tomará como base las variables de las preguntas planteadas para descomponerlas en pequeñas preguntas:

- a) ¿Cuál ha sido el comportamiento de las ventas de los servicios y productos?
- b) ¿Cuál es su clima organizacional?
- c) ¿Qué efecto sobre las ventas ha tenido la demanda de servicios y productos en el mercado?
- d) ¿Qué resultados se han logrado de las anteriores estrategias de precios, productos, promoción y distribución?

3. OBJETIVOS GENERALES

- a) Desarrollar una estrategia para la comercialización de los servicios y productos de una empresa de seguridad privada.
- b) Diseñar una estructura que permita aprovechar la diversificación de la empresa.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Elaborar una estrategia de comercialización aplicada a los servicios y productos de una empresa de seguridad privada.
- b) Identificar los posibles clientes en la ciudad de Panamá.

- c) Incrementar los valores agregados hacia los clientes como manera de demandar precios adecuadas por los servicios de seguridad privada.
- d) Establecer un programa de capacitación para los empleados de seguridad privada que permita elevar la calidad de los servicios.
- e) Mejorar los estándares de calidad de la empresa para optar por la Certificación ISO 9002.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El mercado de la seguridad privada mundial y nacional ha tenido crecimiento constante en los últimos años de tal manera que se podría decir que nada es posible sino se empieza con la seguridad aplicada en todos los campos, existiendo un reto cada día mayor para las empresas que se dedican a esta actividad por los requerimientos cada día más exigentes del mismo mercado.

Las empresas de seguridad privada son **reguladas por el Ministerio de Gobierno y Justicia** quien actúa como ente regulador y es quien autoriza y provee el certificado de operaciones limitando o descalificando a las empresas que considere no idóneas para ejercer esta actividad; por lo cual las empresas en operación tienen mayores oportunidades de aumentar su participación en el crecimiento que le presenta el mercado.

Conociendo que el mercado se encuentra en crecimiento se desea presentar a la empresa una estrategia de comercialización para que pueda

competir con las empresas locales y extranjeras en el mercado Nacional. Además el reestructurar su función operativa y administrativa le brindaran ventajas para obtener mayor participación en el mercado.

Mediante la **justificación teórica** la investigación propuesta, busca aplicar los conceptos y teorías de mercadeo, calidad, estrategia, recursos humanos, organización de empresas y seguridad.

Desde el punto de vista metodológico se utiliza las **encuestas como técnicas de investigación** para medir la percepción y conocimientos que tienen los clientes sobre nuestros servicios y productos, así como la identificación de los mismos con nuestra empresa.

6. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

La descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán utilizados en el desarrollo de la investigación comprende el **marco teórico** de la misma y está determinado por las características y necesidades de la investigación. El marco teórico se apoya en las siguientes funciones:

- Permite decidir sobre los datos que serán captados y cuales son las técnicas de recolección.
- Orienta al investigador en la descripción de la realidad observada y su análisis.

- Es un documento que puede ser mejorado, completado y sometido a la crítica debido a su carácter escrito.

Los términos que van a ser empleados con mayor frecuencia estarán definidos por el **marco conceptual** de la investigación, definiendo el estudio de acuerdo a los tipos de investigación desarrollados como exploratorio y descriptivo.

Exploratorio por que esta investigación puede servir para desarrollar métodos a utilizar en estudios posteriores o más profundos. Es una **investigación descriptiva** porque busca especificar y comprender las propiedades importantes del comportamiento de personas, grupos comunidades así como las actitudes, formas de pensar y actuar.

Del estudio de todas las partes del tema a investigar se desprende el carácter analítico de la investigación como por ejemplo: productos, servicios, clima organizacional, promoción y otros.

7. DESCRIPCIÓN DE LOS CAPÍTULOS

El **primer capítulo**, denominado **INTRODUCCIÓN** contiene las consideraciones generales sobre las agencias de seguridad a nivel mundial como nacional; se contempla la justificación que abarca el pronóstico, el propósito de la investigación, el planteamiento del problema, los objetivos, los aspectos metodológicos, la descripción de los capítulos y además contiene las disposiciones legales donde se menciona los Decreto Ejecutivo N° 21, 22 y 168 del Ministerio de Gobierno y Justicia; conformando lo anterior expuesto el **marco conceptual** de la investigación.

El **segundo capítulo**, recoge el **marco teórico** referencial y se denomina: productos y servicios en una empresa de seguridad; contiene las generalidades de la empresa, orígenes, actualidad, reclutamiento y selección de personal, análisis de la empresa; así como los productos y servicios que esta brinda.

El **marco metodológico** se presenta en el **tercer capítulo** y contiene la aplicación y análisis de la encuesta, definiciones, clases de clientes, las variables e indicadores, hipótesis, población y muestra estudiadas, procesamiento de los datos, tabulación, cuadros y figuras.

El **capítulo cuarto**, contiene la **propuesta**: Comercialización para los productos y servicios de una agencia de seguridad privada, donde se da a conocer la nueva reestructuración de la empresa, el diseño de los servicios, la implementación de las normas de calidad, las estrategias para los servicios y productos, la promoción, publicidad y los costos; representando el **marco operativo** de la investigación.

La investigación termina con la conclusión, recomendaciones, bibliografías y anexos.

A. DISPOSICIONES LEGALES

En todos los países las empresas de seguridad privada están reguladas y controladas por una institución del estado que puede ser una institución civil, policial o militar por lo tanto existen regulaciones legales especiales (a parte de los comerciales o empresariales) para el ordenamiento y conducción legal de ellas. Esto es debido a la actividad a la cual se dedican y que puede ser utilizada para fines no legales.

Las empresas de seguridad privada en Panamá no escapan a este hecho, estando reguladas por los **Decretos Ejecutivos N° 21, 22 del 31 de Enero de 1992 y el Decreto Ejecutivo N° 168 del 15 de Junio de 1992**. En donde se establece las normativas que deben seguir las empresas de seguridad privada según el Ministerio de Gobierno y Justicia.

Los **Decretos Ejecutivos 21 y 22 del 31 de Enero de 1992**, vinieron a llenar un vacío legal existía antes de 1992 en cuanto a la regulación de las agencias de seguridad privada se refiere. Dichos decretos fueron elaborados sin contar con la participación y colaboración de las agencias de seguridad privada de ese entonces, sin embargo cubrieron las expectativas de ese momento que el mercado de la seguridad y la comunidad en general necesitada debido principalmente al auge y crecimiento del mercado con la consecuente

circunstancia de una proliferación de agencias. Pero hoy día estos **Decretos son obsoletos**, deben ser reestructurados y elevados a la categoría de leyes para que apoyen de una manera más sólida el normal desenvolvimiento y crecimiento del mercado de la seguridad privada en Panamá y poder hacer frente a los retos que se avecinan.

1. DECRETO EJECUTIVO N° 21 DEL 31 DE ENERO DE 1992

Este decreto regula el funcionamiento de las agencias de seguridad privada en Panamá (Ver Anexo N° 1) mediante el cual se reconoce que la comunidad de asociados a través de esfuerzos privados puede brindar protección a la vida y bienes de los nacionales y extranjeros en el territorio nacional. Sin embargo, el decreto considera que el campo propio de la seguridad privada es el mundo empresarial específico, al cual se le vincula con un compromiso o contrato libremente adquirido.

El decreto considera además que existen puntos de confluencia entre la seguridad pública y la seguridad privada como son:

- La protección de los bienes ciudadanos es la pretensión última de la seguridad.
- El estado regula y concede licencias para el ejercicio de la actividad privada de seguridad.

- Las relaciones de la seguridad privada con la policía son evidentes y claras por lo tanto se deben reforzar esta colaboración entre las partes.

Debido a estos puntos de confluencia entre la seguridad pública y privada el decreto trata de **armonizar y regular las relaciones** para lograr un mayor beneficio mutuo debido al apoyo que brinda a la policía las empresas de seguridad pública.

El artículo primero se refiere a las actividades y servicios que son regulados por el decreto 21 de 1992 como son:

- Vigilancia y protección de toda clase de bienes muebles o inmuebles.
- Vigilancia y protección de certámenes, ferias, convenciones o cualquier otro acto similar.
- Fabricación, desarrollo, comercialización y mantenimiento de aparatos y sistemas de seguridad, en particular mediante la instalación y mantenimiento de sistemas físicos, electrónicos, visuales, instrumentos de vigilancia, recepción de alarmas.
- Protección, conducción, traslado y manipulación de fondo, así como de valores, caudales, joyas, otros bienes y objetos valiosos.
- Asesoramiento y planificación de instalaciones de seguridad.

Todas las actividades a las cuales se dedica una agencia de seguridad privada debe estar tipificado en lo expuesto anteriormente en caso de no encontrarse registrada una actividad debe dirigir una nota a la **Dirección Institucional de Seguridad Pública del Ministerio de Gobierno y Justicia** para que realice la respectiva convalidación si se amerita.

El decreto dispone de normas que regulan las diferentes actividades de las empresas de seguridad privada y establece mecanismos de control que se han quedado obsoletos y que hoy día en vez de apoyar las actividades de las agencias en cierta manera lo que hace es limitar su capacidad de expansión y crecimiento como los artículos 11 y 26 que dicen:

Artículo 11: Las agencias de seguridad privada podrán contar solamente con el personal en planilla necesario para cumplir con los contratos en su libro de registro. El incumplimiento de este requisito provocara la cancelación definitiva del permiso de actuación, retirándoselos el número de inscripción del registro de empresas de seguridad.

Artículo 26: En el literal d) se contempla que de no comunicar a la Dirección Institucional de Seguridad Pública las variaciones que se produzcan en la composición de los órganos de administración y cuadros directivos de la empresa, y las altas y bajas de los vigilantes jurados de seguridad, la empresa puede ser sancionada.

Los artículos detallados anteriormente **representan una limitante para el crecimiento de las empresas** por el proceso burocrático a seguir con la consiguiente lentitud que caracteriza a las Instituciones públicas en Panamá al no poder emitir una autorización de incremento de personal a la velocidad y rapidez

que necesitan las agencias debido principalmente al carácter dinámico del mercado de la seguridad en Panamá.

El Decreto 21 de 1992, contempla también que los **jefes de seguridad y todos los agentes** o personas que laboran en las agencias deben ser panameños debido al carácter de sus actividades y que para poder incorporar extranjeros se debe pedir la correspondiente autorización al Ministerio de Gobierno y Justicia.

2. DECRETO EJECUTIVO N° 22 DEL 31 DE ENERO DE 1992

Este decreto es el encargado de regular las condiciones de aptitud, derechos y funciones de los vigilantes jurados de seguridad, (Ver Anexo N° 2) especificando las condiciones necesarias que debe reunir un vigilante jurado de seguridad como lo establece en su artículo primero:

- Poseer nacionalidad Panameña.
- Ser mayor de 18 años y no exceder de 50 años. Para candidatos que hayan pertenecido a algunas de las instituciones de seguridad pública la edad se eleva a 55 años.
- Poseer actitud física y mental certificado por un médico de la localidad.
- Tener buena conducta sin antecedentes penales.

- Poseer estudios primarios.
- No haber sido expulsado por ningún centro, organismo o institución del estado por la comisión de un delito común o falta grave administrativa.

El **artículo segundo** establece que: Las personas interesadas elevaran la solicitud de nombramiento al Ministerio de Gobierno y Justicia en ejemplar duplicado que se presentará en la Dirección Institucional de Seguridad Pública para cada uno de los vigilantes privados.

El **artículo veintiuno** establece que: Los vigilantes jurados de seguridad en el ejercicio de su labor tendrán carácter de amplia autoridad con previa autorización de la Policía Nacional a través de la empresa donde colaboraran y su misión en general será:

- Ejercer la vigilancia de carácter general sobre los locales y bienes de la empresa.
- Proteger a las personas y a las propiedades.
- Evitar la comisión de hechos delictivos, infracciones y deben obrar en consecuencia de su responsabilidad y función.
- Identificar, perseguir y aprehender delincuentes colaborando a tal efecto con la Fuerza Pública.
- Efectuar el transporte de fondos o efectivos cuando se le encomienda esa misión.

El Decreto N° 21 de 1992, **contempla además normas y obligaciones** que deben seguir los **vigilantes jurados de seguridad** en el ejercicio de sus funciones sirviendo como apoyo a la Policía Nacional cuando esta los requiera.

3. DECRETO EJECUTIVO N° 168 DEL 15 DE JUNIO DE 1992

Este decreto reglamenta el procedimiento del **uso de la Fuerza** para las instituciones de seguridad pública de la República de Panamá y las empresas de seguridad privada (Ver Anexo N° 3) están obligadas a registrarse por este decreto debido a que deben portar armas para la legítima defensa de la vida e integridad personal de terceros; y por lo tanto es necesario conocer las regulaciones que establece el ordenamiento legal en materia de la fuerza necesaria a utilizar en el ejercicio de sus funciones.

El **artículo tres** establece los **niveles de fuerza letal o no letal** a utilizar por los agentes en cumplimiento de sus funciones, tomando en consideración que el empleo de la fuerza puede ocasionar lesiones corporales e incluso la muerte por lo tanto el agente debe estar consciente del nivel de fuerza que debe utilizar en cada situación que se le presente.

El decreto 168 de 1992, contempla todos los niveles de fuerza autorizados a emplear por el agente y los medios que debe utilizar para tal efecto.

CAPÍTULO SEGUNDO
PRODUCTOS Y SERVICIOS EN UNA EMPRESA DE
SEGURIDAD

A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1. ORÍGENES

La empresa de Seguridad en estudio tiene sus orígenes en **diciembre de 1990**, cuando un grupo de empresarios toma la iniciativa de fundar una empresa que le proporcione Seguridad a todo el Grupo económico debido a la inseguridad imperante en esa época producto de la ruptura del orden establecido y de la inseguridad reinante.

Inicialmente entra en operaciones con escasos medios, 25 agentes, 2 supervisores, en Jefe de Operaciones, una secretaria y un Gerente; Estando ubicados en un local alquilado en la Calle Harry Eno, Los Angeles, Bethania, en la Ciudad de Panamá, **dedicados exclusivamente a brindar Seguridad y Vigilancia a las empresas del grupo.**

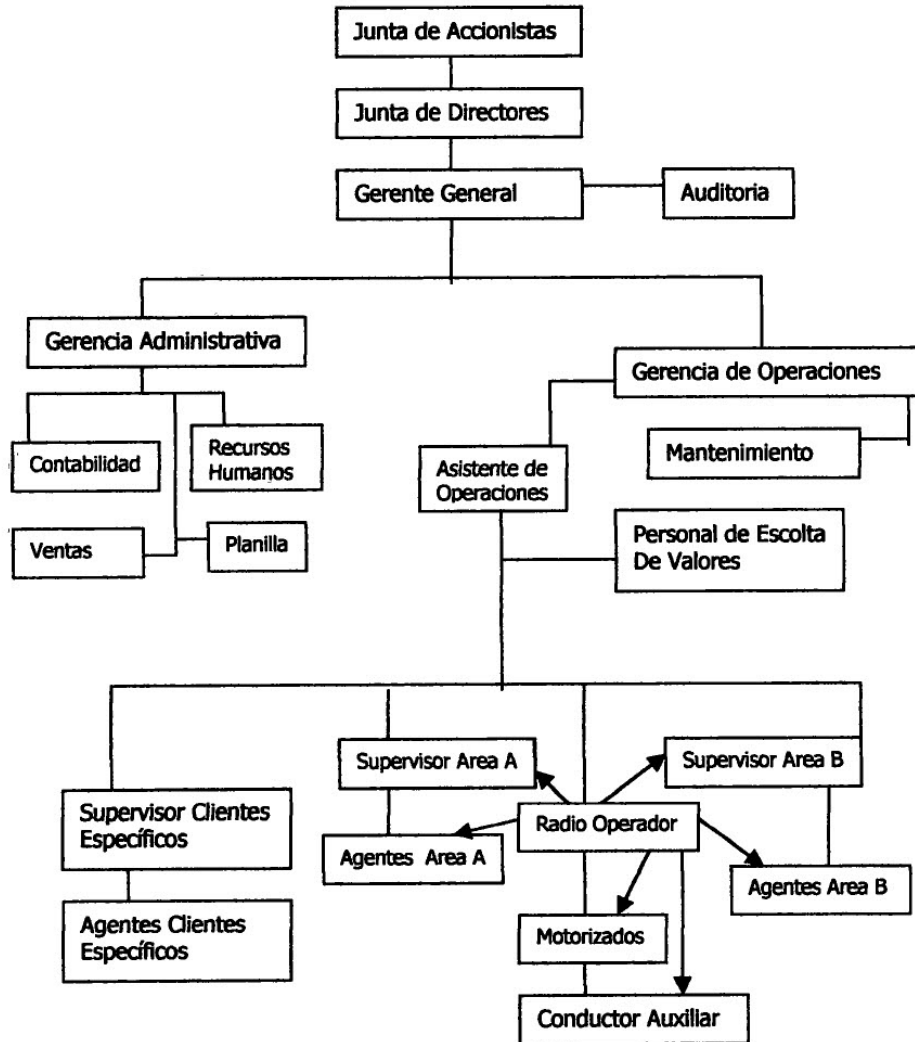
Posteriormente en **Abril de 1991**, se adquiere los **primeros clientes** fuera del Grupo aumentándose los recursos. Manteniendo la política de brindar un servicio a los nuevos clientes como si fueran parte del Grupo de esa manera la empresa fue adquiriendo más clientes y aumentando sus medios y el personal hasta llegar a nuestros días.

2. ACTUALIDAD DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa en estudio, es una de las más sólidas y de mayor credibilidad y profesionalismo en el mercado de la Seguridad Privada en Panamá, con un personal que **sobrepasa los Trescientos empleados** se caracteriza por brindar una Seguridad Integral a sus Clientes. Hoy día cuenta con instalaciones propias que le permite desarrollar Servicios y Ofertar Productos de acuerdo a las necesidades de los Clientes.

La empresa posee una Gerencia Administrativa y una Gerencia de Operaciones interrelacionadas con un gran margen de flexibilidad que le facilita cumplir con todos sus compromisos a cabalidad, sin embargo esta estructurada organizacional, mostrada en la figura N° 5 , no es la más adecuada para asumir los retos que la empresa se ha fijado y obtener **una mayor participación del Mercado de la Seguridad** que esta en crecimiento. Esto se manifiesta en **la estabilidad de las ventas de Productos y Servicios** a pesar que la empresa posee mejores instalaciones, mejores equipos y personal de operaciones más capacitados para brindar mejor Servicio, indicativo de que la forma de comercialización los productos y servicios no es la más adecuada.

**FIGURA N° 5:
ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA**



Fuente: Por el autor de la investigación

La empresa brinda una gama completa de servicios y productos entre los que se destacan: Servicios de Seguridad y Vigilancia, Transporte de Valores, Servicios de Investigaciones Empresariales, asesorías y capacitación, escoltas de Personas muy importantes y otros.

La incursión en la rama de Transporte de Valores con Vehículos Blindados por parte de la empresa es reciente con aproximadamente un año sin embargo sé a realizado con un personal altamente profesional y capacitado, con equipos y vehículos de vanguardia que lo diferencian de la competencia.

Es de mencionar que la empresa es miembro de la **American Society for Industrial Security (ASIS)** con sede en los Estados Unidos y del **Instituto Panamericano de Ciencias y Tecnología Forense (IPACITEFO)** al igual que todos los años envía personal al extranjero a seminarios, ferias y convenciones para capacitarlos e instruirlos en lo ultimo de la tecnología aplicada a la Seguridad de forma tal que la empresa este a la vanguardia en cuanto a la Seguridad Privada se refiere.

a) Ubicación

La empresa tiene sus instalaciones ubicadas en la calle victoria # 65 urbanización Miraflores, Bethania, ciudad de Panamá desde donde brinda un servicio las 24 horas del día a todos sus clientes que así lo soliciten.

Siendo conscientes que la tecnología es parte fundamental de las empresas modernas de hoy día también tiene una **página Web en la dirección www.gresinsa.Com** desde la cual se promocionan los productos y servicios de la empresa, al igual que un **correo electrónico e-mail: Seguridad vigilancia gresinsa.com**

b) Recursos

La empresa cuenta con una sólida posición financiera, con una junta de accionistas que cree en la empresa y destina parte de las utilidades a inversiones y mejoras de la compañía. Su posición crediticia con las entidades financieras es excelente así como sus proveedores.

La compañía mantiene una **buena cartera de Clientes** que le permite realizar proyecciones adecuadas, así como las mejoras que necesita la empresa.

La empresa posee los recursos materiales para hacer frente a las necesidades de los clientes, así como los equipos necesarios para brindar un buen servicio de seguridad. **Las instalaciones que posee la empresa facilitan el crecimiento de la misma** y su expansión hacia otras áreas de la Seguridad no explotadas todavía a satisfacción.

La estructura operativa y flexibilidad de la misma le permite a la empresa dirigir sus esfuerzos en varios campos a la vez con el mismo personal; teniendo como limitante que cuando el personal es utilizado en unas de las especialidades de la empresa, provoca un vacío en otras por lo que es recomendable realizar otra estructura organizativa que permita mayor flexibilidad y mejor aprovechamiento de los recursos con que dispone la empresa.

c) Diversificación

Actualmente la empresa se encuentra en una etapa de diversificación de sus productos y servicios para cumplir con su misión de brindar Seguridad Integral en todos los campos y aprovechar el crecimiento del mercado en todas las áreas.

Esta diversificación es realizada con el mismo personal de especialistas, cosa que en un momento dado influye negativamente en una de ellas o baja la calidad del servicio prestado.

La diversificación de la empresa, en su mayoría, se refleja en la variedad de servicios que esta puede ofrecer al mercado ya que cuenta con especialistas en diferentes áreas de la seguridad en su sección de operaciones. Esta diversificación no esta sustentada bajo un análisis de la **cartera de negocios** actual ni sobre la base de una identificación clara de **Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)** de forma tal que le permita identificar a que tipo de UEN tiene la empresa y asignar de una manera más efectiva los recursos y poder decidir en un momento dado cual mantener y cual eliminar; así como desarrollar adecuadamente las estrategias de crecimiento convenientes para cada unidad de negocio en particular.

3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Uno de los procesos mas importantes para cualquier empresa que tenga como actividad económica principal la prestación de servicios, es el reclutamiento y selección del personal idóneo para ejercer o realizar las labores de servicio encomendadas de forma tal que el cliente se sienta satisfecho por la calidad del servicio brindado. Los clientes esperan que le personal asignado

para proteger sus bienes y recursos sean los mejores, capaces y motivados para realizar una buena labor, por lo tanto la empresa a establecido un **proceso en el reclutamiento y selección** que garantice la adquisición del mejor personal para **cumplir con las funciones de Seguridad Privada**.

El reclutamiento está dirigido a **personas conocidas o con algún nexos con los actuales empleados** de la compañía, esto garantiza una relación de mayor compromiso de parte de los nuevos aspirantes además garantiza el reclutamiento del personal que la empresa requiere para cumplir con sus compromisos. **Los empleados han resultado ser la mejor fuente de reclutamiento** para la empresa, pero ocasionalmente se publica aviso en los diarios de circulación en la capital para el reclutamiento. El sistema de reclutamiento por avisos en los periódicos a resultado negativo por la cantidad de Agencias de Seguridad que lo publican y por la escasez de Recursos Humanos para las labores de Agentes que presenta el mercado.

El proceso de **selección del Recurso Humano** empieza con la entrega de la solicitud, la cual no es entregada a cualquier persona, una vez llenada el aspirante deberá entregarla con todos los requisitos que se le exigen después sigue la revisión de la solicitud, verificación de referencias y récord polícivo, entrevistas, prueba Psicológica y antidoping. El aspirante **debe asistir**

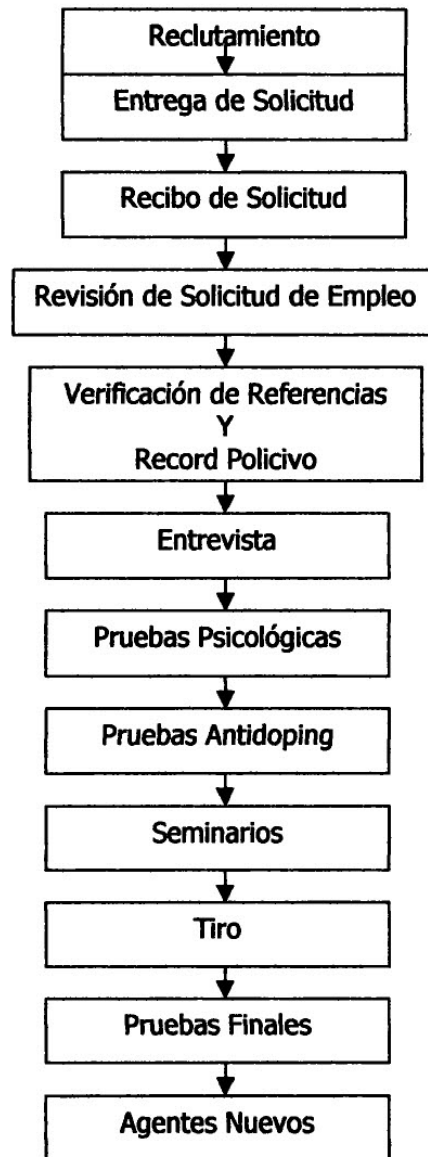
obligatoriamente a un seminario independientemente si tiene experiencia o no en esta actividad, debe asistir a las prácticas de tiro y obtener los puntajes exigidos en las pruebas de conocimientos de las materias del seminario como se ilustra en la figura N° 6. Este proceso permite tener un recurso humano que reúna las condiciones para laborar como agentes de Seguridad y como personal de Planta de la empresa.

4. COMERCIALIZACION Y MERCADEO DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS

La empresa no tiene un plan o estrategia de comercialización de sus servicios y productos que le permita hacer frente a los retos y oportunidades que presenta el mercado de la seguridad y realizar un mejor uso de sus equipos e instalaciones, así como aprovechar la gama de servicios y productos que ofrece la empresa.

La empresa **mantiene poca publicidad y promoción**, no difundiendo la calidad y cantidad de servicios y productos que brinda, teniéndose la percepción de tener menos servicios y productos, dedicándose solamente a la prestación de Servicios de Seguridad y Vigilancia.

**FIGURA N° 6:
PROCESO DE SELECCIÓN**



Fuente: Por el autor de la Investigación según datos del manual de Reclutamiento y Selección de GRESINSA

El **trato personalizado** que se otorga a todos los clientes no es canalizado y explotado como una diferenciación de nuestros servicios con respecto al de la competencia el cual es impersonal y basado en relaciones económicas únicamente.

El uso de **tecnología de punta** en los servicios que tiene la empresa no está siendo explotado como valores agregados hacia el cliente que los hacen diferentes al de la competencia.

La empresa tiene programado la explotación de sus instalaciones para que facilite la **Comercialización de los Productos y Servicios** a través de **Show Room** instalados en las mismas en la cual los clientes y los potenciales clientes puedan apreciar lo que ofrece la empresa en materia de Seguridad.

5. ANÁLISIS F.O.D.A. DE LA EMPRESA

La economía mundial actual se encuentra en un proceso globalizante y de cambio, hecho al cual las empresas de seguridad no escapan, esto tiene como consecuencia que las empresas deben estructurar sus estrategias teniendo como objetivo la satisfacción del cliente y la rentabilidad de las mismas. Esto lo pueden lograr siempre y cuando conozcan sus Fortalezas y Debilidades que le permitan aprovechar las oportunidades y hacerle frente a las amenazas que se ciernen

sobre ellas; de este análisis surgirán las estrategias que permitirán a la empresa realizar un efectivo y viable plan para comercializar con éxitos sus Servicios y Productos de forma tal que su participación en el mercado se vea asegurada y puedan aumentar de acuerdo a sus metas y objetivos como se ilustra en el cuadro N° IV

- **FORTALEZAS**

- Buena Imagen
- Solidez Financiera
- Excelente Cartera de Clientes
- Buenas relaciones laborales
- Estructuras de Operaciones grande
- Equipos de Tecnología de Punta
- Trato personalizado a los clientes
- Los procesos de Reclutamiento y Selección
- Versatilidad de sus Especialistas
- Instalaciones modernas
- Buen Posicionamiento en el mercado

- **DEBILIDADES**

- Falta de un plan de Comercialización de Servicios y Productos
- Poca Promoción y Publicidad

- Poca Dinámica en el mejoramiento y calidad del Servicio
- La estructura Organizacional de la Empresa
- La Rotación del Personal de Agentes
- La Percepción de los clientes de tener poco productos y servicios

- **AMENAZAS**

- Entrada al mercado de nuevos competidores nacionales
- Escasez del recurso humano para agentes
- Incremento en la participación de Empresas de Seguridad Extranjeras
- Solicitud de Personal cada día más calificado.

- **OPORTUNIDADES**

- Crecimiento de la economía
- Crecimiento del Mercado de la Seguridad Privada
- La Reversión del Canal y las áreas aledañas
- Incapacidad de la Fuerza Publica para garantizar la Seguridad de la ciudadanía.

CUADRO N° IV: ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

FACTOR	ASPECTO	TENDENCIA		
		Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Imagen y Credibilidad	FORTALEZA	****	*****	
Solidez Financiera	FORTALEZA	****	****	
Buenas Relaciones laborales	FORTALEZA	****	****	
Estructura de Operaciones Grandes	FORTALEZA	**	**	***
Equipos de Tecnología de Punta	FORTALEZA	***		
Buen Posicionamiento en el Mercado	FORTALEZA	**	***	
Instalaciones Modernas	FORTALEZA	**	***	
Procesos de Reclutamiento y Selección	FORTALEZA	**	***	
Plan de Comercialización de Servicios y Productos	DEBILIDAD	***		
Publicidad y Promoción	DEBILIDAD	***		
Rotación del Personal de Agentes	DEBILIDAD	***		
Estructura Organizacional de la Empresa	DEBILIDAD	***		
Entrada al mercado de Nuevos Competidores	AMENAZAS	***	***	***
Escasez de Recurso Humano para Agentes	AMENAZAS	***	***	
Incremento de Empresas Extranjeras	AMENAZAS	***	***	
Crecimiento de Empresas Existentes	AMENAZAS	**	***	
Crecimiento del Mercado de la Seguridad Privada	OPORTUNIDAD	**	***	***
La Reversión del Canal y Areas Aledañas	OPORTUNIDAD	***	***	***
Incapacidad de la Fuerza Pública para garantizar la Seguridad	OPORTUNIDAD	***	**	
Crecimiento de la economía	OPORTUNIDAD	***		

Fuente: Por el autor de la Investigación

B. PRODUCTOS

Los productos de Seguridad que ofrece la empresa son en realidad una reventa de los mismo debido a que estas son importadas de fabricantes ubicados en Estados Unidos, Brasil, Colombia y otros. La empresa posee la distribución exclusiva de los Productos **SIRCHIE**, empresa estadounidense dedicada a la fabricación de productos para el mercado de la Seguridad mundial. Estos productos son ofrecidos a los clientes y potenciales clientes después de un estudio de sus necesidades de seguridad, estando la empresa en la disposición de suministrar los productos que se le recomienda.

1. EQUIPOS DE CIRCUITO CERRADO DE TELEVISIÓN (C.C.T.V.)

La empresa tiene una gama de equipo de cámaras destinados a satisfacer las necesidades de Seguridad de los Clientes que necesitan mantener una constante observación de sus instalaciones o que deseen identificar las personas después de un hecho cometido. Dentro de la gama de equipos de C.C.T.V. la empresa cuenta con cámaras, microcámaras ocultas, monitores, conmutadores, multiplexores, sistema de audios, cámaras monocromáticas en tarjetas, y otros.

El sistema C.C.T.V. esta siendo **muy utilizado para controles de acceso y vigilancia**. Ellos permiten una labor de Vigilancia continua (según el tiempo de Programación) que reduce los costos de haber utilizado personal

humano para esta labor. La empresa cuenta también con el personal técnico para la instalación de estos equipos. (Ver Figura N° 7)

2. EQUIPOS DE LABORATORIO CRIMINALÍSTICO

La empresa distribuye los equipos de laboratorio criminalísticos de la Compañía SIRCHIE, utilizados por los organismos de Seguridad del Estado en su lucha contra la delincuencia; estos equipos también pueden ser suministrados a empresas particulares que especifican el uso que les van a brindar entre los productos criminalísticos que distribuye la empresa están: Polvos Latentes, Fiberglas, aplicador de polvos magnéticos, bolsas de protección de evidencias, aerosoles para levantamiento de huellas, lámparas ultravioletas, procesadores de químicos, cámara de evidencias dactilares, software para levantamiento de retratos hablados, equipos para levantamientos de huellas, entre otros de los más de 250 productos que ofrece la empresa.

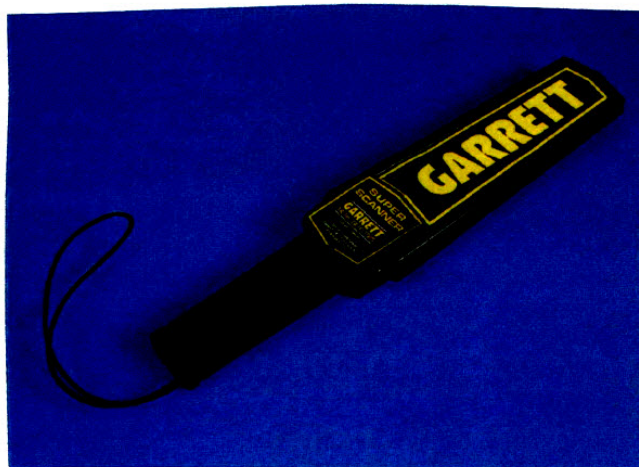
3. GARRETS

La empresa distribuye los detectores de metales de marca **GARRETT** en todas sus formas y tamaños; desde los Garrett manuales hasta los Multidimensionales Magnascanner MT 5500 en forma de Arco Fijos. (Ver Figura N° 8)

FIGURA N° 7
CIRCUITOS CERRADOS DE TELEVISIÓN



FIGURA N° 8
GARRETS



Fuente: Catálogos de Venta de la Empresa

Con el aumento de la circulación de armas en el país es casi usual la utilización de detectores de metales en las empresas, bancos, comercios, instituciones y otros como forma de salvaguardarse de robos y daños a las propiedades.

4. SISTEMA DE ALERTA Y ALARMAS

Los sistemas de alerta y alarmas están teniendo auge como **forma de prevenir y alertar sobre robos**, intrusos, incendios, amenazas y daños en equipos; es por eso que la empresa tiene a disposición de los clientes alarmas de robo, incendio y pánico ya sean silenciosas o acústicas como también posee sensores de humo, detectores de proximidad, controles de acceso, detectores de calor y otros equipos para satisfacer las necesidades de seguridad del cliente ya sea para uso personal o para su negocio. (Ver Figura N° 9)

5. EQUIPOS DE COMUNICACIONES

Las comunicaciones son de vital importancia para las empresas modernas de hoy día es por eso que la empresa ofrece a sus clientes radios de diferentes modelos, grabadoras de audio, antenas portátiles, antenas vehiculares, radios de estación de red, baterías, estaciones bases y otros.

FIGURA N° 9
DETECCIÓN DE INCENDIOS



Fuente: Catálogos de Venta de la Empresa

6. CONTROLES DE ENTRADA Y SALIDA

Los controles de entrada y salida son importantes para reducir los riesgos personales y de las empresas ya sea para impedir la entrada a personas no deseadas como también para determinar quien ingresa o salió de un área determinada es por eso que se tiene a disposición equipos como: sistemas universales de ingreso, control de acceso para vehículo, control de acceso inteligente, barreras, pulsos para control de puertas de salida y emergencias, dispositivos para salida de incendios y otros.

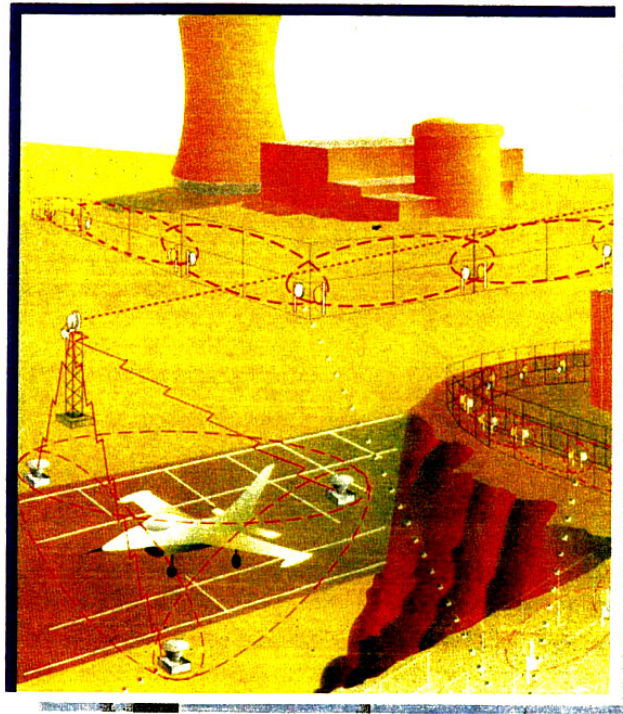
7. ACCESORIOS DE SEGURIDAD PERIMÉTRICA

Para cumplir con las necesidades de seguridad perimétrica de los clientes, la empresa, tiene a disposición equipos capaces de detectar cuando un intruso intenta violentar su seguridad utilizando para ello sistemas de seguridad perimetral, barreras de contención, espejos de seguridad y vigilancia, sensores de movimiento, sensores de ubicación, luces detectoras de presencias, detectores de vehículos en movimientos y otros. (Ver Figura N° 10)

FIGURA N° 10 SISTEMAS PERIMETRALES

SISTEMAS PERIMETRALES

Son barreras de detección por microondas, infrarrojas, sísmicas o sensores de variación de campo magnético que protegen los perímetros exteriores controlados.



Fuente: Catálogos de Venta de la Empresa

8. EQUIPO INDIVIDUALES DEL AGENTE DE SEGURIDAD O POLICIAL

La empresa tiene para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos una extensa gama de productos para uso individual como son: calzados, zambones y accesorios, chalecos de seguridad, chalecos tácticos y antimotines, guantes, neutralizadores eléctricos o químicos, esposas, entre otros.

9. EQUIPOS BLINDADOS

Los equipos blindados que provee la empresa son reconocidos por su calidad como los chalecos blindados con fibra de Spectra o Kevlar, los cuales pueden ser tácticos, ejecutivos o standars con diferentes niveles de resistencia balística. También, provee de vidrios y acrílicos blindados para edificios, residencias, bancos, vehículos o uso protectivo.

10. OTROS PRODUCTOS

Como la misión de la empresa es brindar una seguridad integral ofrece otros productos como completo de esta misión que van desde protección para ruedas vehiculares hasta accesorios para equipos de seguridad. Como se puede observar en el Show Room que mantiene en sus instalaciones.

C. SERVICIOS

La empresa tiene como negocio principal ofrecer Servicios de Seguridad, por lo tanto el apoyo Administrativo y Operacional esta dedicado a esta actividad, y como parte de su política de diversificación a establecido la prestación de una serie de servicios realizados por sus especialistas pudiendo el cliente escoger cual satisfacer sus necesidades de Seguridad de acuerdo a las circunstancias que la rodea.

1. SEGURIDAD Y VIGILANCIA

Es el servicio de mayor proporción en la empresa y que representa su mayor facturación por ventas, también tiene destinados al 100% de los Agentes de Seguridad de la empresa.

El servicio de Seguridad y Vigilancia se brinda a bancos, Joyerías, Supermercados, Almacenes, industrias, condominios, centros comerciales, oficinas, residencias y en general a todas las empresas y comercios que necesiten de este servicio.

Es realizado en un horario dependiendo de las necesidades y recursos de los clientes que los contratos, siendo este servicio monitoreado continuamente por el cuerpo de supervisores de la empresa con equipos y medios para que los agentes cumplan a cabalidad con sus funciones y responsabilidades.

2. ESCOLTA (P.M.I.)

Como respuesta a la falta de seguridad personal hacia los ejecutivos nacionales e internacionales en nuestro país, la empresa estableció el servicio de **escortas a personas muy importantes** el cual ofrece protección personal las 24 horas del día. Los agentes que efectúan este servicio están adiestrado y capacitados en defensa personal, manejo de armas, manejo vehicular ofensivo y defensivo. Este servicio se efectúa de forma personalizada y discreta.

3. TRANSPORTE DE VALORES

El Servicio de Transporte de Valores en vehículos Blindados es nuevo en la empresa con aproximadamente un año de ejecución. Sin embargo tiene una flota vehicular blindada que satisface con crecer las expectativas de los clientes, por ser de la más moderna en Panamá. Su personal es adiestrado y capacitado distinguiéndose por su profesionalismo y responsabilidad.

4. INVESTIGACIONES EMPRESARIALES

Los robos internos y las pérdidas misteriosas son cada vez más frecuentes en el mundo empresarial hoy día, como respuesta a esta necesidad, la empresa, implantó el **Servicio de Investigación Empresarial** para resolverlos, contando con un personal adiestrado y los equipos necesarios para que los problemas empresariales tengan una solución rápida, económica y discreta. Este

servicio cuenta con levantamiento de huellas, interrogatorios, seguimiento de pistas, grafología y seguridad.

5. ASESORÍAS Y AUDITORIAS DE SEGURIDAD

Para los negocios e instituciones que requieren asesorías y auditorias de seguridad, fue establecido este servicio, realizados de una manera profesional y por expertos en la materia. Los estudios de seguridad son realizados según las normas de evaluación de la **ASIS** y en su manual del consultar de Seguridad.

6. ADIESTRAMIENTO EN SEGURIDAD

Para las empresas que necesiten adiestrar a su personal en materia de Seguridad, la empresa, tiene un amplio temario de seguridad para ofrecer seminarios de capacitación en modernas instalaciones, con ayudas de instrucción, videos y equipos que garantizan el éxito de las mismas.

Entre los seminarios ofrecidos contempla seguridad de la información, protección de P.M.I., seguridad de instalaciones, emergencias por atentado de bombas, Seguridad Bancarias, Seguridad electrónica y otros

7. ALQUILER DE EQUIPO DE SEGURIDAD

La empresa tiene a disposición equipo de seguridad para alquiler como respuesta a las necesidades circunstanciales o momentáneas de los clientes para los cuales no es rentable obtenerlas porque no tienen un uso permanente o futuro para los equipos.

Entre los equipos que tiene a disposición la empresa para alquiler están: garrett, cámaras multiplexores, C.C.T.V., chalecos blindados, Time Lap, entre otros.

CAPÍTULO TERCERO
APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS
CLIENTES

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará como método de recolección de datos una encuesta aplicada a una muestra de nuestra población de estudio que en este caso es los clientes de la empresa.

Las encuestas de actitudes es uno de los métodos de recolección de datos más confiables, rápidos y económicos para obtener información sobre lo que sienten y piensan las personas, así como la forma de comportarse de las mismas. La palabra actitud es definida por **KINNEAR, T** y **TAYLOR, J.** 1993, en su libro de **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS** como procesos permanentes perceptuales, basados en el conocimiento, evaluativos y orientados a la acción de un individuo con respecto a un objeto o fenómeno. Para la aplicación de las encuestas se administrara un cuestionario pre-elaborado con la finalidad de intentar medir las actitudes de los clientes con relación al tema de la investigación.

A. LOS CLIENTES

1. DEFINICIÓN

Como se a manifestado anteriormente las encuestas serán aplicadas a los clientes de la empresa por lo tanto se hace necesario realizar una definición de lo que se entiende por cliente y quienes son nuestros clientes.

LOUDON, D y DELLA Bitta, A. 1995 en su libro **COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR** define al cliente como alguien que periódicamente compra en una tienda o compañía y por lo tanto se le define en función de una empresa en particular.

De acuerdo a la definición anterior se cataloga como **cliente** para la empresa a todo aquel que **compra o adquiere** los servicios y productos de seguridad de una manera periódica. Mientras que se cataloga como clientes potenciales a todos aquellos personas, empresas o instituciones que adquieren los productos y servicios de seguridad de forma esporádica o que pueden constituirse en clientes de la empresa.

2. CLASES DE CLIENTES

KOTLER, P y ARMSTRONG, G. 1991. Dicen en su libro **FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA** que existe cinco tipos de mercados de clientes:

- **Mercados de Consumidores:** individuos y hogares que compran bienes y servicios para el propio consumo.
- **Mercados Industriales:** Organizaciones que compran bienes y servicios para procesarlas o utilizarlas en sus procesos de producción.
- **Mercados de Revendedores:** Organizaciones que compran bienes y servicios para revenderlos con una ganancia.
- **Mercados Gubernamentales:** Agencias del gobierno que compran bienes y servicios para producir servicios públicos.
- **Mercados Internacionales:** Compradores extranjeros, incluyendo consumidores, productores, revendedores y gobiernos.

La clasificación de los mercados de clientes mencionados con anterioridad logra agrupar una cantidad proporcional de los clientes de la empresa; pero dejaría a algunos de los clientes fuera de esta clasificación por lo tanto se hace necesario estructurar una clasificación de acuerdo a los clientes que presenta la empresa. Ver Cuadro N° V

CUADRO N° V: MERCADO DE CLIENTES DE LA EMPRESA

Mercado	Renglones	Destino/Uso	Renglón
Residencial	- Individuos - Hogares - Condominios	Consumo Propio	- Productos - Servicios
Industriales	- Toda la Industria en general	- Apoyo a los procesos de Producción	- Productos - Servicios
Revendedores	- Individual - Empresarial	- Reventa con ganancias	- Productos
Gubernamental	- Agencias e Instituciones	- Apoyo a los procesos de Servicios Público	- Productos - Servicios
Comercial	-Centros Comerciales - Supermercados - Almacenes - Joyerías - Otros Comercios	- Apoyo a los procesos Comerciales	- Productos - Servicios
Financiero	- Bancas - Financieras	- Apoyo a los procesos	- Productos - Servicios
Bienes y Raíces	- Edificio de Oficina - Oficinas privadas - Embajadas - Otras Instalaciones	- Apoyo a los procesos	- Productos - Servicios

Fuente: Por el autor de la investigación

Los clientes que tiene la empresa están ubicadas dentro del sector bancario, comercio, industrias, agencias gubernamentales, revendedores, residencias, condominios, centros comerciales y otros.

B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

La aplicación de la encuesta debe ser estructurada a través de procedimientos claros y precisos que permita la utilización correcta de los instrumentos de la investigación para evitar que los resultados de la encuesta sean influenciados por ellos, y más aún si se toma en cuenta que el instrumento a aplicar será un cuestionario auto administrado.

1. VARIABLES

Para llevar a cabo el proyecto es necesario la identificación de todas las áreas o variables que son importantes para su realización de acuerdo a los objetivos contempladas en la investigación; por lo tanto a continuación se enumeran las diez variables que se consideran las más relevantes.

a) Cliente: Se refiere a todos aquellos (personas, instituciones, empresas y otros) que compran o adquiere los servicios y productos de seguridad de una manera periódica.

b) Satisfacción: Es el grado de complacencia y aceptación que tiene el cliente por los servicios y productos de seguridad que ofrece la empresa.

c) Necesidades: Se refiere a la demanda de servicios y productos de seguridad que presentan los clientes o que carecen de los mismo y que la empresa está en capacidad de suministrarles.

d) Calidad: Es la superioridad de las cualidades de nuestros servicios y productos para desempeñar sus funciones e incluye: confiabilidad, responsabilidad, durabilidad, flexibilidad y otros atributos apreciados.

e) Servicio: Se refiere a todas las actividades o beneficios que se ofrecen a la venta en materia de seguridad y que se ofrecen a los clientes para salvaguardar sus bienes, obteniendo los mismos tranquilidad por la custodia de sus pertenencias.

f) Atención: Es el proceso por medio del cual se le responde al cliente cuando se comunica a la empresa y la forma como esta atiende a sus reclamos o peticiones. Es la cortesía o demostración de que el cliente es importante para la empresa.

g) Producto: Son todos los objetos, cosas, equipos de seguridad que pueden ofrecerse al mercado para satisfacer necesidades de seguridad que los clientes puedan presentar y que la empresa tiene a disposición para satisfacer dichas necesidades.

h) Precio: Es la cantidad de dinero pedido o cambio de un producto o servicio por los beneficios de tener el producto o usar los servicios de seguridad.

i) Seguridad: Es el grado en que los clientes sienten protegidos sus bienes y pertenencias al utilizar servicios y productos de seguridad de la empresa.

j) Mercados: Es todo el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio que brinda la empresa para satisfacer una necesidad de seguridad.

2. FORMATO DE LA ENCUESTA

Para el diseño del formato de la encuesta se ha tenido en consideración la “comercialización de los servicios y productos de seguridad” y las diez variables definidas anteriormente. Cada variable contiene dos indicadores para cada una de las cuales hay una pregunta enumerada con un dígito. El número posterior corresponde a la variable y el anterior a los indicadores.



De los indicadores se han elaborado veinte preguntas para el cuestionario, ordenadas de forma tal que después de cada nueve preguntas se intercala una pregunta de la misma variable con la finalidad de que los clientes no puedan observar la relación que existe entre las preguntas y poder facilitar la tabulación de los resultados al momento de efectuar la concentración de resultados.

En la investigación del comportamiento disponemos de diversos tipos de instrumentos para medir las variables y en algunos casos se pueden combinar

dos o más métodos sin embargo para la aplicación de nuestro cuestionario se han elegido el **método de escala** y donde se le ofrece al cliente elegir entre cinco posibles respuestas, la que él considere mas adecuada a su parecer. De acuerdo a una **tabla de valorización** como se describe a continuación.

Nº 5	—————→	Muy Buena
Nº 4	—————→	Buena
Nº 3	—————→	Regular
Nº 2	—————→	Mala
Nº 1	—————→	Muy Mala

Las preguntas del cuestionario han sido elaboradas en forma clara y de acuerdo a los indicadores tomado como referencia el cuadro Nº VI

El formato de la encuesta estará presentado de la siguiente manera: nombre de la universidad, vicerectoría y facultad a la cual se pertenece. Después el título de la encuesta, el objetivo de la encuesta; después las instrucciones donde se les brinda a los encuestados información sobre como se deben llevar las encuestas y que representa cada número de las respuestas o alternativas. En la segunda página se encuentran las veinte preguntas que han de ser contestadas con un encabezamiento que es igual para todas las preguntas (Ver figura Nº 11).

Las encuestas al ser administradas pueden presentar dificultades en cuanto a que muchas veces las personas no conocen el campo de la seguridad privada, sin embargo se espera obtener información sobre la actitud de cómo perciben ellos los servicios y productos de seguridad de la empresa.

CUADRO N° VI: CUADRO DE VARIABLES E INDICADORES

Variables	Indicadores
01. Cliente	1. Profesionales en Seguridad 11. Confianza y Tranquilidad en los Servicios
02. Satisfacción	2. Imagen 12. Valores Agregados
03. Necesidades	3. Satisfacción de necesidades 13. Recurso Humano
04. Calidad	4. Con respecto a la Competencia 14. Calidad de los servicios
05. Servicio	5. Profesionalismo 15. De acuerdo a lo exigido
06. Atención	6. Servicio o producto 16. Quejas
07. Producto	7. Productos de Seguridad 17. Necesidades de su empresa
08. Precio	8. Calidad por la inversión 18. Servicio Brindado
09. Seguridad	9. Asesoramiento 19. Grado de competitiva
0. Mercado	10. Catalogado en el Mercado 20. Mayor participación

Fuente: Por el autor de la investigación

Figura N° 11
Diseño de Cuestionario

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA Y CONTABILIDAD
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"LA COMERCIALIZACIÓN PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE UNA
AGENCIA DE SEGURIDAD PRIVADA"**

En la encuesta que se presenta a continuación encontrara usted **veinte (20) preguntas** sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades en su trabajo.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad, así como también, la **mejor cooperación** por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a ese aspecto de su trabajo. Califique todas las preguntas de esta encuesta **encerrando con un círculo** el número que corresponda a lo que usted siente. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

- | | |
|------|---|
| N°1. | Enderre en un círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es MUY MALA o sea, que no refleje lo que usted piensa que debe ser. |
| N°2. | Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es MALA o sea, cuando ese aspecto refleja varias cosas que usted piensa que no deben ser. |
| N°3. | Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es REGULAR o sea, cuando usted no se haya definido, ni sentido satisfacción o insatisfacción. |
| N°4. | Encierre en un círculo el número 4 cuando usted considere que la respuesta es BUENA o sea, cuando ese aspecto esta de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser. |
| N°5. | Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considere que la respuesta es MUY BUENA o sea, cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser. |

MIS CONOCIMIENTOS CON RESPECTO A LA COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS Y PRODUCTOS DE SEGURIDAD DE LA EMPRESA ES QUE:

- | | |
|---|-----------|
| 01. Los profesionales en seguridad para proteger mis negocios
Son: | 1 2 3 4 5 |
| 02. La satisfacción por la imagen de la empresa es: | 1 2 3 4 5 |
| 03. La satisfacción de mis necesidades de seguridad por parte de la empresa es: | 1 2 3 4 5 |
| 04. La calidad de los servicios con respecto a la competencia es: | 1 2 3 4 5 |
| 05. El grado de profesionalismo que ofrece la empresa en sus servicio es: | 1 2 3 4 5 |
| 06. La atención cuando solicito un servicio o producto se puede considerar como: | 1 2 3 4 5 |
| 07. La cobertura de sus productos de seguridad en el mercado local es: | 1 2 3 4 5 |
| 08. La política de que los precios adecuados garantizan la calidad del servicio es considerado como: | 1 2 3 4 5 |
| 09. El asesoramiento en materia de seguridad que brinda la empresa es: | 1 2 3 4 5 |
| 10. La empresa esta catalogada en el mercado de la seguridad como: | 1 2 3 4 5 |
| 11. La confianza y tranquilidad en los servicios de seguridad de la empresa es: | 1 2 3 4 5 |
| 12. La satisfacción por los valores agregados que tiene la empresa se puede considerar como: | 1 2 3 4 5 |
| 13. El recurso humano del que dispone la empresa para responder a mis necesidades es: | 1 2 3 4 5 |
| 14. La calidad de los servicios y productos es: | 1 2 3 4 5 |
| 15. El cumplimiento de los servicios de acuerdo a lo exigido en los contratos se puede catalogar como: | 1 2 3 4 5 |
| 16. Al momento de reportar una anomalía por los servicios o productos la rapidez para solucionar la mis a se puede considerar como: | 1 2 3 4 5 |
| 17. La calidad de los productos para responder a las necesidades de mi empresa es: | 1 2 3 4 5 |
| 18. El precio por los servicios brindado es: | 1 2 3 4 5 |
| 19. El grado de competitividad de la empresa en todo los campos de la seguridad es: | 1 2 3 4 5 |
| 20. La preparación del personal para lograr una mayor participación en el mercado se puede catalogar como: | 1 2 3 4 5 |

3. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Según, **MORRIS**, Cohen y **ERNEST**, Nagel en su libro **INTRODUCCIÓN A LA LOGICA Y AL MÉTODO CIENTÍFICO** las hipótesis son proposiciones en las que se plantean explicaciones o soluciones tentativas a un problema u objeto de la investigación.

La hipótesis de esta investigación se enunciará de la siguiente manera:

“ Se desea conocer la influencia que ha tenido las variables como: Cliente, satisfacción, necesidades, calidad, servicio, atención, producto, Precio, seguridad y mercado en la comercialización de Servicios y Productos de seguridad Privada en Panamá”.

Dentro de la investigación científica, las hipótesis son proposiciones tentativo acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados en los que se deben considerar los elementos y desglosar las variables mediante un proceso lógico en Indicadores, como lo ilustra el cuadro N° VI, los cuales permita definir la información básica, para verificar las hipótesis, siendo objeto de medición a través de los instrumentos utilizados en la recopilación de la información.

4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Según **KINNEAR, Thomas** y **TAYLOR, James** en su libro **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**, 1996 nos dicen que la población es el conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra y la población en estudio es el conjunto de elementos del cual se toma la muestra.

La muestra es un segmento de la población seleccionada para representar al total de la misma según **KOTLER y ARMSTRONG**, en su libro **FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA**, 1991. También manifiestan que esta debe ser representativa de manera que el investigador pueda hacer estimaciones exactas de la manera de pensar y comportarse la población en estudio.

La población que se desea estudiar esta compuesta por los cincuenta (50) clientes de la empresa que tienen contratos de servicios permanentes, a los cuales se les aplicará una muestra. De las 50 unidades de muestreo disponibles para ser seleccionadas se escogieron 20 unidades que representa el 40% de nuestra población de estudio.

Mediante la formula que se expresa a continuación se detalla mejor el bosquejo del diseño de la muestra

$$\begin{aligned} \% &= n/N \cdot 100 \\ \text{Siendo } n &= \text{número de encuestados} \\ N &= \text{Población en estudio} \\ \% &= 20/50 \cdot 100 = 40\% \end{aligned}$$

Para determinar que unidades serán parte del muestreo, se escribió los nombres de los Clientes en papelitos introduciéndolos en una caja y escogiendo 20 al azar. De esta manera la muestra escogida es aleatoria porque existe la misma oportunidad de ser seleccionadas, para responder a la encuesta a la vez que es representativa porque abarca al 40% de la población disponible para este estudio.

5. RECOLECCIÓN DE DATOS

Una vez confeccionados los cuestionarios y haber seleccionado la muestra a la cual se le iba a suministrar el mismo, se procedió a la recolección de los datos pertinentes a las variables involucradas en la investigación; a los encuestados se les explico el propósito de la investigación y la importancia de contestar de la manera más sincera cada una de las preguntas del cuestionario

haciendo énfasis en la objetividad de las respuestas y las opciones que tenían para cada una de ellas. Posteriormente se procedió a recolectar las encuestas aplicadas y a tabular las respuestas.

6. TABULACIÓN

Para analizar y cuantificar los datos obtenidos por medio de la encuesta (Anexo 4) es necesario realizar una tabulación de todos los datos de la encuesta y una vez realizado es indicativo de que la investigación ha llegado hasta el punto de agrupar las respuestas en totales de la misma clasificación.

Para esta encuesta se utilizaría la **ESCALA DE LIKER** que se construye sobre la base de un número de afirmaciones respondidas con intensidad de acuerdo a una escala de cinco puntos en donde los entrevistados escogerán el que mejor califiquen el objeto en actitud.

La hoja de tabulación ilustrada en el Cuadro N° VII recoge el esquema utilizado para tabular cada una de las preguntas. Se puede apreciar que las columnas van horizontalmente a lo largo de la parte superior del cuadro con la serie de encabezamientos. En la primera columna se encuentra el número de la pregunta de la encuesta; seguidas de las cantidades obtenidas en cada una de las respuestas manifestados por los encuestados.

Cada columna indica el número de preguntas, el puntaje y los puntajes totales que incluye la tabla de valorización subdividida de la siguiente manera:

1 y 2	Mala / Muy Mala
3	Regular
4 y 5	Buena / Muy Buena
0	Sin Respuesta

Las filas son las respuestas a las preguntas que se están tabulando e indican las veinte preguntas de la encuesta que representan las variables objeto de la investigación.

Las respuestas de todas las encuestas fueron marcadas en la columna de puntaje de acuerdo a los niveles de aceptación de la tabla de valorización. Posteriormente se procedió a sumar el total de respuestas anotándose en la columna total de puntajes para cada pregunta en particular.

CUADRO N° VII: HOJA DE TABULACIÓN

N° DE REG.	PUNTAJES				PUNTAJES TOTALES			
	1-2	3	4-5	0	1-2	3	4-5	0
	MM/M	R	B/MB	S/R	MM/M	R	B/MB	S/R
01	/	HHH	HHH HHH		1	5	14	
02	//	III	HHH HHH		2	3	15	
03	/	HHH	HHH HHH		1	6	13	
04	///	III	HHH HHH		3	3	14	
05	/	HHH /	HHH HHH		1	6	13	
06		HHH	HHH HHH			5	15	
07	/	HHH	HHH HHH		1	6	13	
08	//	HHH //	HHH HHH		2	7	11	
09	/	HHH	HHH HHH		1	6	13	
10	/	III	HHH HHH		1	3	16	
11		//	HHH HHH			3	17	
12	/	III	HHH HHH		1	4	15	
13		III	HHH HHH			5	15	
14		HHH /	HHH HHH			6	14	
15	/// /	//	HHH HHH		6	2	12	
16		III	HHH HHH			4	16	
17	/	III	HHH HHH		1	4	15	
18	///	//	HHH HHH		3	3	14	
19	//	III	HHH HHH		2	4	14	
20		HHH	HHH HHH			5	15	

Fuente: Por el autor de la Investigación confeccionado en base a las encuestas.

C. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

1. CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS

Después de concluida la tabulación, con los datos obtenidos se procede a realizar la concentración de los mismos agrupando las preguntas por sus respectivas variables, los puntajes por clasificación de respuestas y los totales porcentuales para cada una de las variables especificadas con antelación como se puede observar en el Cuadro N° VIII de concentración de resultado.

Es de mencionar que las variables consideradas por los encuestados están siendo aceptadas como Buenas o Muy Buenas con aceptaciones porcentajes entre el 62% y el 77% razón para manifestar que las variables de cliente, satisfacción, necesidades, calidad, servicio, atención, producto, precio, seguridad y mercado influirán en las estrategias que se desarrollen para comercializar los servicios y productos de seguridad Privada.

Las **variables más sobresalientes** según los encuestados en la categoría de Buenas y Muy Buena son **cliente atención y mercado** con una aceptación porcentual del 77%. En la categoría de **Regulares** las variables con mayor índice porcentual fueron **necesidades, producto, precio y seguridad** en una variación del 25% al 27% y **Malas o Muy Malas** las variables **servicio, precio** con 18% y 13% respectivamente.

CUADRO VIII: CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS

	No. DE PREG	TOTAL DE RESPUESTA POR PREGUNTAS				PUNTAJES CLASIFICACION DE RESPUESTA				TOTALES PORCENTAJES			
		MM/M	REG	B/MB	S/R	MM/M	REG	B/MB	S/R	MM/M	REG	B/MB	S/R
1. Cliente	01	1	5	14		1	8	31	0				
	11		3	17									
	Total	1	8	31		40	40	40	40	3	20	77	0
2. Satisfacción	02	2	3	15		3	7	30	0				
	12	1	4	15									
	Total	3	7	30		40	40	40	40	8	17	75	0
3. Necesidades	03	1	6	13		1	11	28	0				
	13		5	15									
	Total	1	11	28		40	40	40	40	3	27	70	0
4. Calidad	04	3	3	14		3	9	28	0				
	14		6	14									
	Total	3	9	28		40	40	40	40	8	22	70	0
5. Servicio	05	1	6	13		7	8	25	0				
	15	6	2	12									
	Total	7	8	25		40	40	40	40	18	20	62	0
6. Atención	06		5	15		0	9	31	0				
	16		4	16									
	Total		9	31		40	40	40	40	0	23	77	0
7. Producto	07	1	6	13		2	10	28	0				
	17	1	4	15									
	Total	2	10	28		40	40	40	40	5	25	70	0
8. Precio	08	2	7	11		5	10	25	0				
	18	3	3	14									
	Total	5	10	25		40	40	40	40	13	25	62	0
9. Seguridad	09	1	6	13		3	10	27	0				
	19	2	4	14									
	Total	3	10	27		40	40	40	40	8	25	67	0
10. Mercado	10	1	3	16		1	8	31	0				
	20		5	15									
	Total	1	8	31		40	40	40	40	3	20	77	0

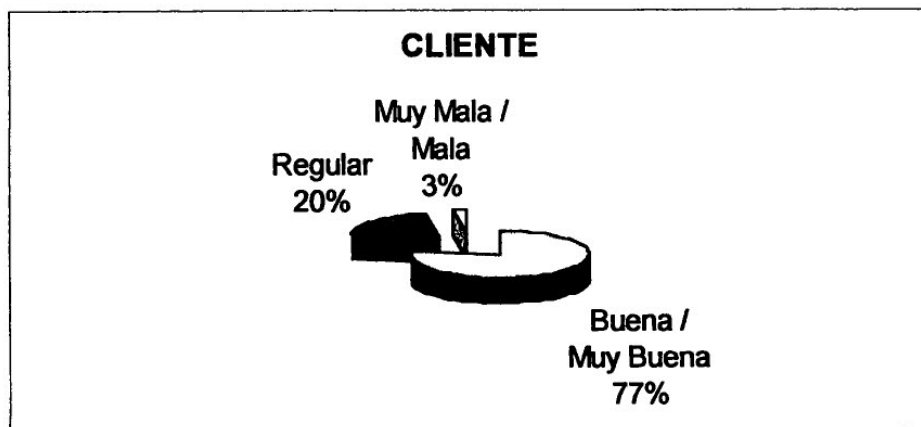
Fuente: Por el autor de la Investigación en base a la información obtenida de la Hoja de Tabulación.

2. RESULTADO POR VARIABLES

a. CLIENTE

La variable cliente es una de las de mayor aceptación donde la opción Buena / Muy Buena obtuvo un porcentaje de aceptación del 77%, en la opción regular 8 de 40 la escogieron con un valor porcentual del 20% y solamente 1 de 40 respondió Muy Mala / Mala con el 3% de participación. Los resultados obtenidos nos demuestran que los clientes confían en la capacidad de la empresa para proteger sus negocios como se puede apreciar en la Figura N° 12

**FIGURA N° 12:
GRÁFICA DE VARIABLE N° 1**

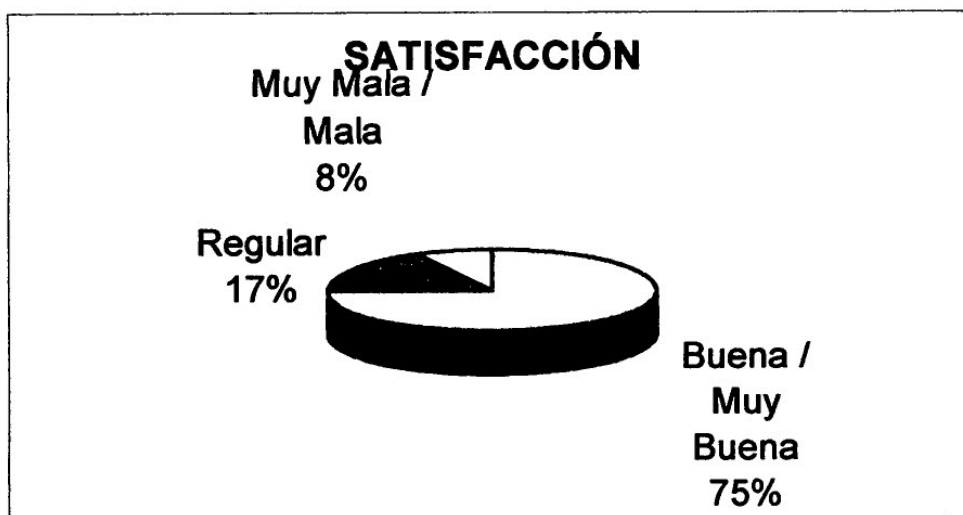


FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia al **Cuadro VIII** de concentración de Resultados

b. SATISFACCIÓN

La variable satisfacción tiene un porcentaje de aceptación del 75% en la opción Buena / Muy Buena donde 30 de 40 la seleccionaron en la opción Regular 7 de 40 la seleccionaron con el 17% de escogencia; mientras que 3 de 40 respondió Muy / Mala para representar el 8%. La opción sin respuesta no fue seleccionada como se ilustra en la Figura N° 13. De los resultados se deduce que los encuestados se sienten satisfechos por los servicios y productos que ofrece la empresa .

**FIGURA N° 13:
GRÁFICA DE LA VARIABLE N° 2**

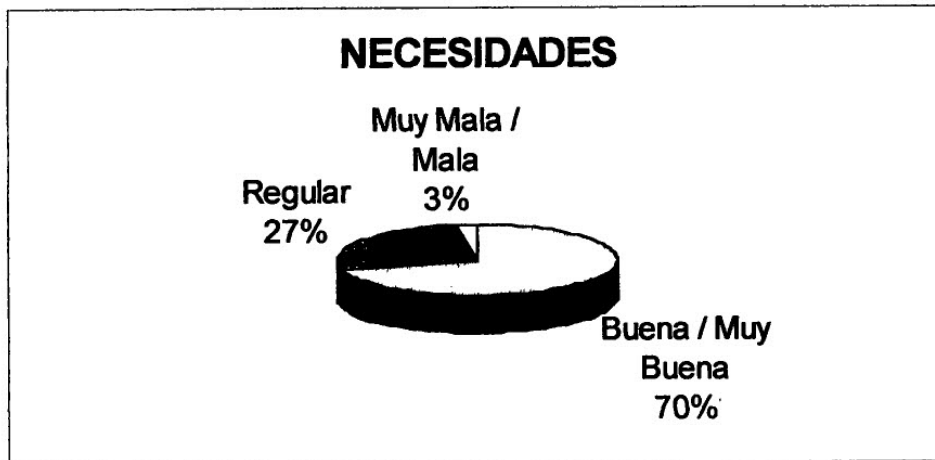


FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia al **Cuadro VIII** de concentración de Resultados

c. NECESIDADES

En la Figura N°14 se puede apreciar que el 70% de los encuestados se inclinó por la opción Buena / Muy Buena siendo seleccionados por 28 de 40, el 27% o sea 11 de 40 escogió la opción regular y solamente uno seleccionó Muy Mala / Mala con una participación del 3%. Esto es indicativo de que los clientes perciben que sus necesidades de seguridad son satisfechas por la empresa. La opción sin respuesta no fue seleccionada.

**FIGURA N° 14:
GRÁFICA DE LA VARIABLE N°3**

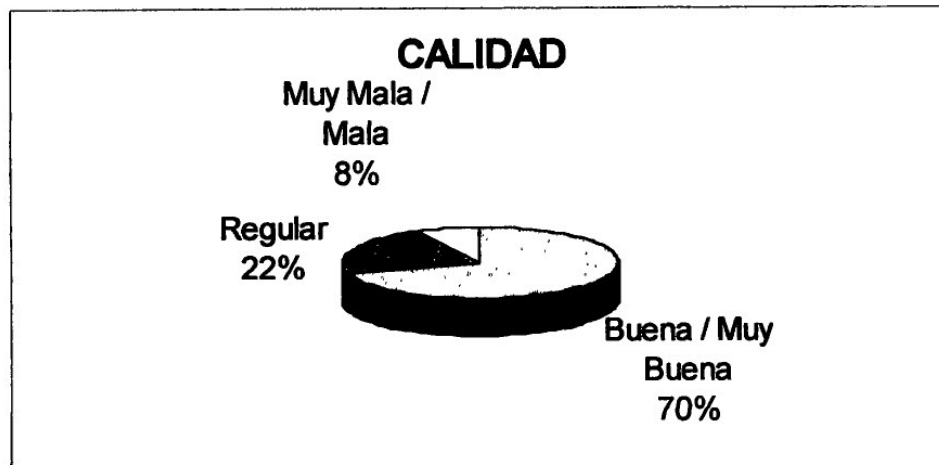


FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia al **Cuadro VIII** de concentración de Resultados

d. CALIDAD

La variable calidad tiene una aceptación porcentual del 70% en la opción Buena / Muy Buena donde 28 de 40 la seleccionaron, la opción Regular fue escogida por 9 de 40 con un porcentaje del 22%, mientras que la opción Muy Mala / Mala fue seleccionada por 3 de 40 con una participación del 8%. La calidad de los Servicios y Productos de la empresa es tenida por Buenos o Muy Buenos por los clientes, hecho que posibilita efectuar una adecuada comercialización de los mismos.

**FIGURA N° 15:
GRÁFICA DE LA VARIABLE N°4**

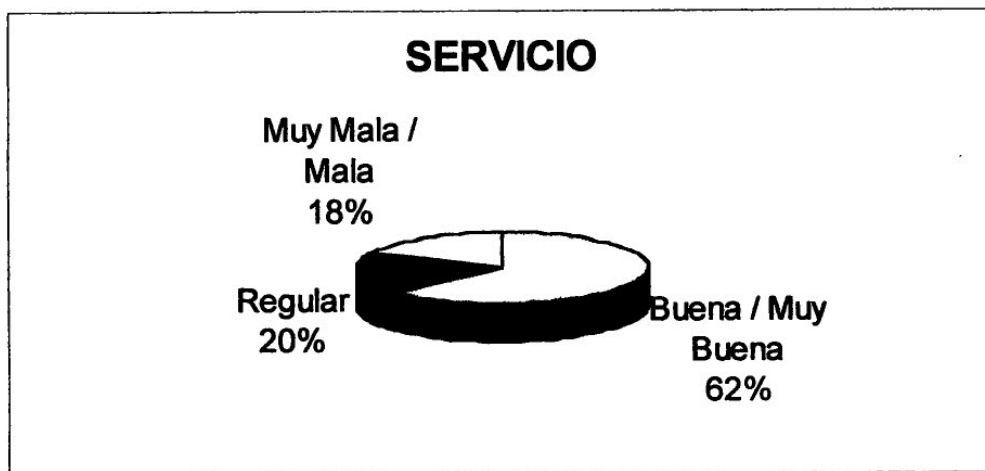


FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia al **Cuadro VIII** de concentración de Resultados

e. SERVICIO

La variable servicio fue seleccionada por 25 de 40 en la opción Buena / Muy buena con un 62%, el 20% escogió la opción Regular y 7 de 40 o sea el 18% respondieron Muy Mala / Mala. Estos resultados demuestran que los servicios brindados por la empresa son considerados Buenos o Muy Buenos, pero es significativo mencionar que también obtuvo el más alto porcentaje en la opción Muy / Malo con el 18% por lo que los servicios no se están brindando como los clientes esperan.

**FIGURA N° 16:
GRÁFICA DE LA VARIABLE N°5**

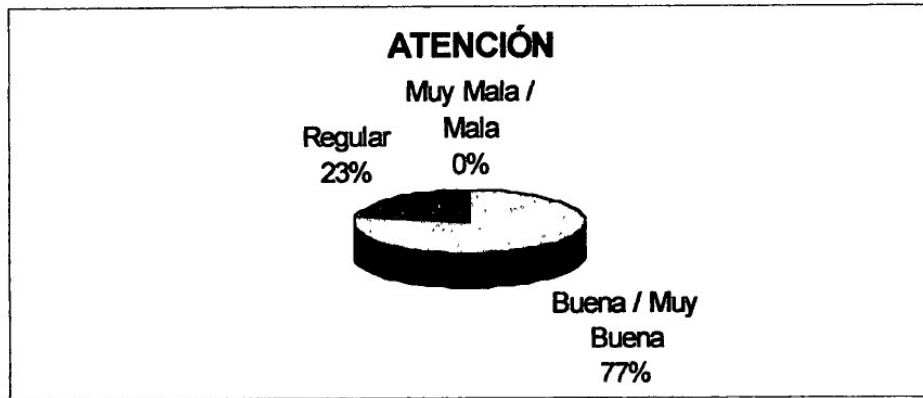


FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia al **Cuadro VIII** de concentración de Resultados

f. ATENCIÓN

En la **Figura N° 17** se puede apreciar que en la variable atención los resultados obtenidos fueron del 77% en la opción Buena / Muy Buena es decir 31 de 40, el 23% respondió Regular o sea 9 de 40, las opciones Muy Mala / Mala y sin respuestas no fueron seleccionadas. Estos resultados indican que el 100% se ubicó entre las opciones Regular a Buenas / Muy Buenas por lo que los clientes son atendidos cuando solicitan servicios y productos para reportar anomalía.

**FIGURA N° 17:
GRÁFICA DE LA VARIABLE N°6**

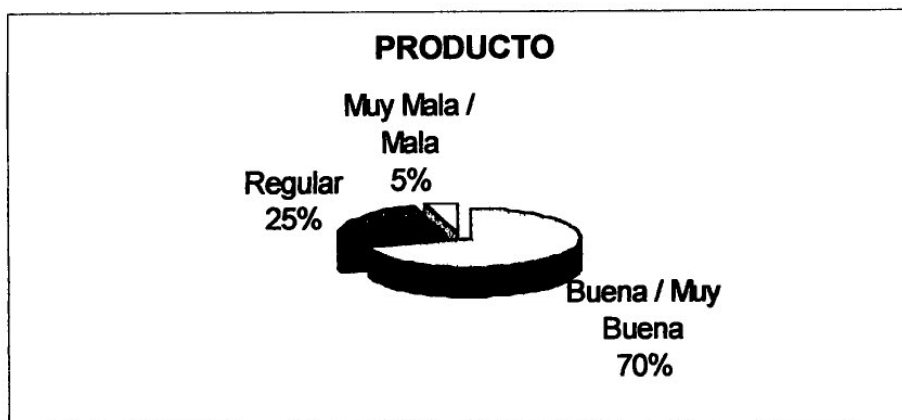


FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia al **Cuadro VIII** de concentración de Resultados

g. PRODUCTO

En la variable producto los resultados obtenidos muestran que la opción Buena / Muy Buena fue seleccionada por 28 de 40 con un porcentaje del 70%, así mismo 10 de 40 o sea el 25% respondió que Regular, mientras que el 5% o sea 2 de 40 escogió Muy Mala / Mala la opción sin respuesta no fue seleccionada. Los encuestados manifestaron sentirse satisfechos con la cobertura de productos y la calidad de los mismos a la vez manifiestan que responde a las necesidades de su negocio.

**FIGURA N° 18:
GRÁFICA DE VARIABLE N° 7**

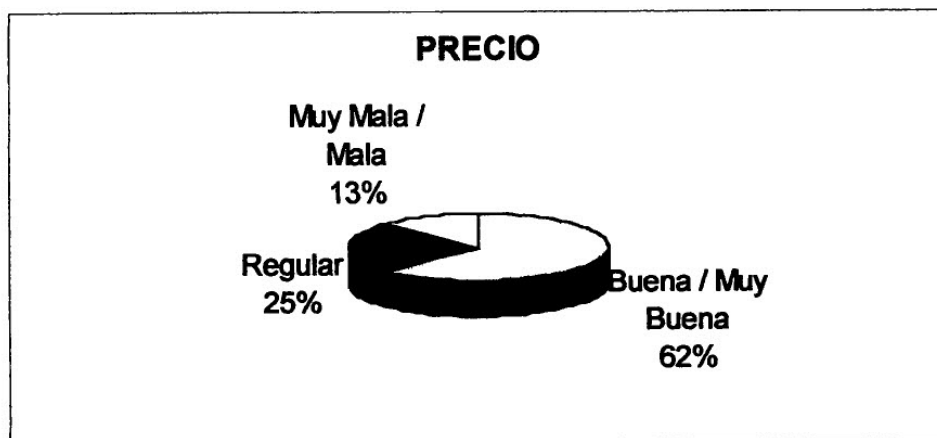


FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia al **Cuadro VIII** de concentración de Resultados

h. PRECIO

En la figura N° 19 se aprecia la variable precio en donde los resultados obtenidos indican que el 62% o 25 de 40 opinaron que es Bueno / Muy Bueno, el 25% o sea 10 de 40 seleccionaron la opción Regular mientras que 5 de 40 que representa el 13% opinó que es Muy Malo / Malo. Estos resultados nos indican que a pesar de haber obtenido alto porcentaje de Bueno / Muy Bueno un 38% lo sitúa entre Regular y Muy Malo / Malo por lo que debe ser revisada esta variable al comercializar los productos y servicios.

**FIGURA N° 19:
GRÁFICA DE LA VARIABLE N°8**

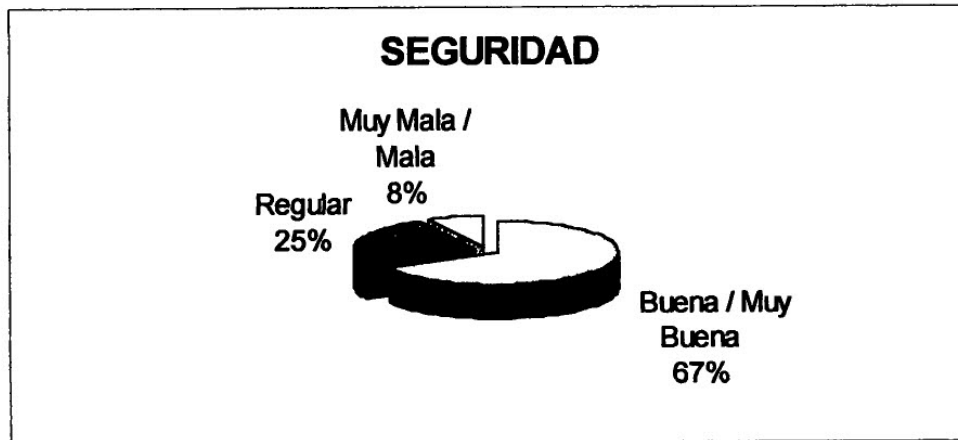


FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia al **Cuadro VIII** de concentración de Resultados

i. SEGURIDAD

En la variable seguridad el 67% o sea 27 de 40 opina Bueno / Muy Bueno, el 25% seleccionó Regular o sea 10 de 40, mientras que 3 de 40 que representa el 8% seleccionó muy Malo / Mala. Los clientes consideran que el grado de competitividad de la empresa en el campo de la seguridad es Bueno / Muy Bueno al igual que el asesoramiento que reciben de ella. Es de tomar en cuenta que el 33% está en las opciones de Regular y Muy Malo / Mala.

**FIGURA N° 20:
GRÁFICA DE VARIABLE N° 9**

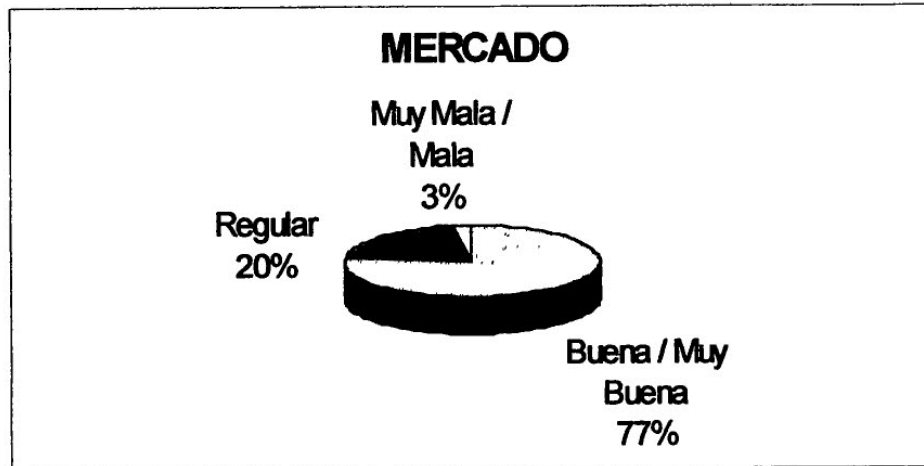


FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia al **Cuadro VIII** de concentración de Resultados

j. MERCADO

En la variable Mercado se obtuvo que el 77% o sea 31 de 40 seleccionó Bueno / Muy Bueno, el 20% seleccionó la opción Regular o sea 8 de 40, mientras que el 3% escogió Muy Malo / Malo representado por 1 de 40. Esto indica que la imagen que tiene la empresa en el mercado de la seguridad es Buena / Muy Buena al igual que la percepción que se tiene de su personal para participar en este mercado. La opción sin respuesta no fue seleccionada.

**FIGURA N° 21:
GRÁFICA DE VARIABLE N° 10**



FUENTE: Por el autor de la investigación tomando como referencia al Cuadro VIII de concentración de Resultados

CAPÍTULO CUARTO
PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LOS
PRODUCTOS Y SERVICIOS DE UNA EMPRESA DE
SEGURIDAD PRIVADA EN LA CIUDAD DE PANAMÁ

A. GENERALIDADES

1. REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA

Para realizar una efectiva comercialización de sus productos, y servicios se hace necesario que **la empresa efectué cambios en su estructura** de manera tal que le permita afrontar las demandas de los servicios y productos que los clientes exigen.

Esta reestructuración debe comenzar con un cambio de la orientación gerencial de una **Gerencia Tradicional**, en la cual se desarrollan los productos y servicios de acuerdo a la conveniencia de las corporaciones o empresas y no necesariamente para atender las necesidades de los clientes, a una **Gerencia de Calidad** centrada en el mercado donde la empresa se debe dedicar a desarrollar productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes los que les ayudarán a obtener un mayor éxito en sus negocios y actividades individuales.

La empresa debe reestructurar su organización para lograr una Gerencia orientada al Servicio debido a que la calidad de los servicios y productos será el próximo campo de competencia.

De esta manera se debe lograr que la **calidad de los servicios** sea el **arma competitiva de la empresa** para enfrentar y dar respuestas a las exigencias de calidad que hoy más que nunca exigen los clientes. Esta arma debe ser aprovechada para diferenciar nuestros servicios de los de la competencia.

Para realizar una adecuada reestructuración organizacional es indispensable conocer la posición de la empresa y de los factores que intervienen en el mercado como son **Productos o Servicios, Mercado, Competencia, Proveedores, Clientes y Factores Claves del Exito** realizado de acuerdo a las enseñanzas de Michael Porter sobre las ventajas competitivas de una empresa. (Ver Cuadro IX).

La reestructuración de la empresa debe ser realizada de acuerdo a los requerimientos del cliente y con un claro enfoque de **cultura organizacional de Servicio al cliente, con un claro compromiso organizacional de involucrarse con los problemas y necesidades de sus clientes**. Para que este compromiso tenga el éxito esperado es necesario efectuar un cambio en la forma de pensar y conducirse de la organización, porque no solamente debe ser un pensamiento filosófico y pragmático sino algo real y tangible que se pueda implementar.

CUADRO N° IX: CUADRO DE ANÁLISIS DE LA EMPRESA SEGÚN PORTER

Productos/ Servicios	Mercado	Competencia	Proveedores	Clientes	Factores del Éxito	Claves
Productos	Local					
C.C.T.V	Local	PROSEGUR	Empresas que proporcionan bienes y Servicios para la organización	Gobierno Nacional	Estructura de Operaciones	
Controles/Acceso	Local				Instalaciones	
Equipos Blindado	Local				Tecnología	
Equipos Comunic.	Local			Bancos		
Accesorios Seg. Perimétrica	Local			Joyerías Residencias	Equipos	
Sistemas de Alerta	Local			Condominios Supermercados		
Garretts	Local		No existen controversias por los proveedores	Centro Comercial	Capacitación inicial	
Otros Productos	Local			Almacenes	Buenas relaciones Laborales	
				Industrias	Solidez Financiera	
Servicios		Nacional		Oficinas	Excelente Cartera Crediticia	
Seguridad y Vigilancia	Local	PROSEGUR			Un buen índice de liquidez	
Escortas P.M.I.	Local	Técnica			Personal de operaciones Leales a la empresa	
Transporte de Valores	Local	Protección Total			Trato personalizado a los clientes	
Investigaciones Empresariales	Local	MINSA		OTROS		
Asesorías	Local	STAR SECURITY				
Adiestramiento	Local	Falcon				
Otros	Local	OTRAS				

Fuente: Por el autor de la investigación.

Esa nueva cultura organizacional debe estar comprometida con el aprendizaje y desarrollo de los empleados, buscando un compromiso de los empleados con la excelencia, así mismos todos **los directivos de la empresa sean cual sea su función deben polarizar su esfuerzo y el trabajo de su gente a lograr la máxima satisfacción de los clientes** ya que la satisfacción es el producto de la fidelidad y cuando la empresa como conjunto, obtiene ambas cosas (SATISFACCIÓN Y FIDELIDAD) no hace más que asegurar su éxito.

Dentro de esta nueva organización hay que tener presente que se debe efectuar una readecuación o reasignación del personal, por lo que la orientación y la capacitación en todo el proceso son de vital importancia para que este esfuerzo tenga los frutos deseados, así como también se debe implementar líneas de comunicaciones adecuadas que permitan una rápida respuesta a los clientes internos y externos de la organización.

2. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Para lograr realizar una reestructuración organizacional de la empresa y un cambio en la cultura organizacional, en donde se busca instalar una cultura orientada al servicio al cliente, es primordial adiestrar y capacitar a los empleados de la misma porque sino el proyecto está condenado al fracaso.

Los recursos volcados al entrenamiento por la compañía y el proceso de desarrollo de la organización deberán marchar juntos para hacer de la organización una empresa orientada al cliente.

Pero esta capacitación no debe limitarse solamente al personal directivo o con mando dentro de la organización sino que debe abarcar a todos los empleados de la empresa principalmente a aquellos que interactúan diariamente con los clientes.

3. BENEFICIOS A LOS TRABAJADORES DE SEGURIDAD PRIVADA

A la par que la empresa realiza su proceso de reestructuración y de capacitación debe realizar un estudio y evaluación de los beneficios que reciben los empleados, **desarrollando una adecuada política salarial y de incentivos** para los mismos, de manera tal que se sientan **motivados y dispuestos a brindar un servicio de excelencia** y a hacer suya la política de **Cultura de Servicio** buscando transformar a los clientes en activos de la empresa y a conseguir clientes leales.

En el mercado de la Seguridad Privada local es conocido que los agentes de seguridad tienen ingresos salariales mínimos, que carecen de incentivos y de un adecuado programa de remuneración, esta circunstancia conjuntamente con

los horarios rotativos y el sistema laboral propio de esta actividad del negocio hace poco atractiva esta profesión para los cargos de Agentes, es por eso que la **implementación de un programa de beneficio para los trabajadores** de la Seguridad Privada que laboran en la empresa tendrá como resultados empleados satisfechos, leales y dispuestos a realizar el cambio de actitud que se requiere para lograr conseguir una **organización con una cultura de servicio y la satisfacción plena de los clientes por los servicios brindados.**

B. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

1. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA

El diseño de la estructura viene a estar dada en Primer lugar por el diseño del organigrama nuevo de la empresa, con un carácter funcional de acuerdo a los retos y exigencias del mercado y a los objetivos que se ha propuesto la empresa, seguidamente por los programas de capacitación y adiestramiento que se implementaran para lograr esos objetivos, posteriormente por **la nueva imagen que queremos mostrar de la empresa**, en cuanto a lo que es hoy día una empresa de Seguridad Moderna.

La confiabilidad así como la responsabilidad y los equipos utilizados al momento de brindar productos o servicios, a los clientes, es parte fundamental en ese nuevo diseño de la estructura de la empresa. Todos los cambios propuestos están orientadas a lograr una Gerencia de Servicio con plena satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes.

Sin embargo, el diseño de una nueva estructura organizacional no significa que cada parte tenga un objetivo diferente y se alejen unas de otras sino por el contrario buscar los mecanismos necesarios para que la nueva política de la empresa pueda ser aplicada correctamente y de acuerdo a los objetivos de la misma como un todo.

a) DISEÑO DEL ORGANIGRAMA NUEVO DE LA EMPRESA

El nuevo organigrama de la empresa debe reflejar la cultura organizacional de Servicio como política de la empresa; además debe poseer líneas de comunicación eficaces que agilizan los procesos organizacionales tendientes a mantener la satisfacción de los clientes en todo momento.

El organigrama anterior de la empresa está diseñado desde el punto de vista operacional y administrativo desde los inicios de la empresa, sin incorporar en el mismo al cliente como parte importante en este proceso.

En el nuevo organigrama (Ver Figura N° 22) se tiene como **fundamento principal al cliente**, por lo tanto incorpora este nuevo elemento que interactúa como un todo, con las partes estando siempre presente en todos sus componentes.

La intención del nuevo organigrama es que la organización tenga una idea unificada acerca de lo que hacen. El **concepto de Servicio debe dirigir la atención de los empleados hacia las prioridades del cliente**. Esto debe favorecer el logro y convertirse en el núcleo del mensaje que cada empleado debe transmitir: Calidad del Servicio.

El organigrama está confeccionado de acuerdo a las necesidades que presentan los clientes y a los servicios y productos que ofrece la empresa de manera tal que estas se puedan brindar con la excelencia esperada y sin interferir los unos con los otros.

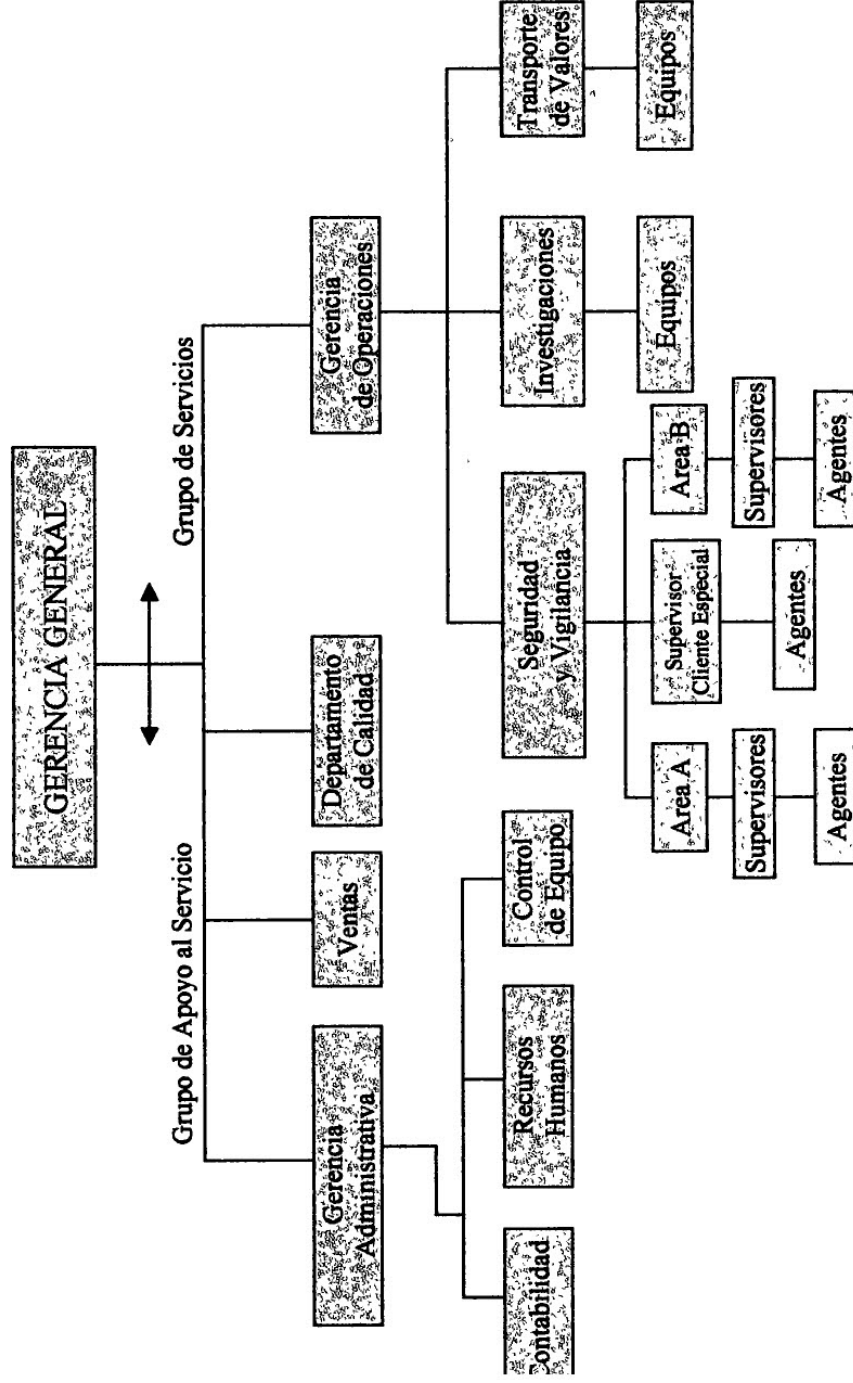
Las diferentes **Gerencias, Departamentos y Servicios** tendrán su propio personal, siendo responsables de la prestación del servicio o producto de su asignación, realizando el trabajo de la mejor manera y teniendo siempre como política la satisfacción del cliente.

b. Programa de Capacitación y Adiestramiento

Toda persona que atiende público debe recibir entrenamiento orientado al cliente es por eso que los programas de Capacitación y Adiestramiento juegan un papel importante en el desarrollo de la cultura de Servicio al Cliente.

El adiestramiento de los empleados de la empresa desde su ingreso a la misma es fundamental para el logro de los retos planteados, pero de igual manera se debe desarrollar una **capacitación de mejoramiento continuo a los empleados** para lograr la excelencia deseada. Este mejoramiento continuo debe hacerse en los aspectos de Seguridad que atañe a cada cliente en particular por actividad económica. Por ejemplo a los empleados que se desempeñan en los

Figura No. 22
Nuevo Organigrama de la Empresa



Fuente: Por el Autor de la Investigación

bancos instruirlos sobre seguridad bancaria, seguridad de valores, falsificación de documentos de valor y otros temas que contribuirán a que el negocio al cual le brinda Seguridad prospere y crezca.

Con este plan de mejoramiento continuo se busca reforzar los conocimientos y destreza de los empleados en cada una de las ramas o servicios en el cual se desempeña logrando con esto brindar a los clientes un servicio de calidad y de valor agregado para los clientes. Este **programa de capacitación debe ser desarrollado conjuntamente entre el personal de Recursos Humanos** con el encargado de cada servicio que ofrece la compañía y tomando en consideración también las necesidades reales de los clientes.

Un buen entrenamiento creará un efectivo, valioso y poderoso programa de servicio que beneficiará a la organización entera; Un entrenamiento pobre reducirá fuertemente la lealtad y buena disposición de los empleados hacia los clientes.

c. Imagen

Formar una imagen favorable es una de las tareas más importantes al operar un negocio. Es lo que los Clientes piensan de la empresa, es el factor más importante para traer clientes a la empresa. Por lo tanto debe encaminar

esfuerzos para crear una imagen distintiva entre sus competidores y atraer a suficientes clientes para mantener su rentabilidad, para esto mantener una imagen compatible con el mercado seleccionado es crucial.

Cada vez que el cliente interactúa con la gente o el sistema que brinda el servicio ofrecen una oportunidad para **mejorar como arruinar la imagen que el cliente tiene del servicio y de la empresa**, así mismo cada vez que una organización de servicios hace algo por sus clientes, ellos **consiente o inconscientemente están haciendo una evaluación de la calidad del servicio**. De esta manera se forma la imagen de la calidad del servicio que brinda toda la organización.

La imagen debe ser confirmada con hechos y cifras y debe ser descrita como guía para la gerencia en la formulación de las políticas de operación.

La empresa es consciente de que el factor más importante que contribuye a **la imagen de una organización de servicios es la calidad del servicio** que brinda es por eso que la empresa debe adoptar una política de servicios ofrecido con la finalidad de aumentar su imagen favorable.

Las instalaciones nuevas de la empresa representan una oportunidad para vender una nueva imagen de la misma, la aplicación de la reestructuración de la empresa conjuntamente con los programas de capacitación y los beneficios de los trabajadores debe reflejarse en una imagen favorable en los servicios y productos que ofrece la empresa.

La exigencia y motivación hacia los empleados para que realicen su trabajo de la mejor manera y con un carácter profesional es parte del concepto de nueva imagen que debe instalarse en la empresa.

Los servicios y productos de seguridad de la empresa deben ser de calidad y excelencia para realzar la imagen de las mismas ante los clientes y diferenciales de la competencia como parte de la imagen de la empresa esta la de apoyar a sus empleados con el equipo necesario para realizar sus labores y realzar la categoría de los servicios.

d. Confiabilidad

Dentro del contexto de la nueva Imagen de la empresa y de las políticas de servicio, la confiabilidad, tiene un lugar importante y un papel que desempeñar.

La empresa debe hacer percibir a sus clientes que puede confiar en ella, que sus bienes, instalaciones y recursos están protegidos porque su personal está capacitado, motivado y se siente satisfecho debido a que el cliente así se siente también.

La empresa debe **vender la imagen de sus servicios y productos** como algo confiable, discretos y seguros que se pueden adquirir en todo momento y circunstancias.

Dentro del negocio de la Seguridad, la Confiabilidad de los Productos y Servicios es indispensable para mantener una excelente relación empresa – cliente. Y esto solo se consigue cuando la empresa está orientada al cliente.

e. Responsabilidad

En el **mercado de la Seguridad Privada actual se tiene el estereotipo sobre la falta de responsabilidad ante los clientes** que tiene las empresas de seguridad hoy día. Aún, cuando la empresa no califica dentro de este parámetro no escapa a el porque indirectamente es relacionado. Es por eso que la empresa debe hacer énfasis conjuntamente con sus empleados para vender una imagen de empresa seria, responsable y dedicada a satisfacer las necesidades de sus clientes.

f. Equipos

Todo lo anteriormente expuesto no tiene validez sino es respaldado por los equipos e implementos necesarios que necesitan los empleados para laborar tales como: uniformes, radios de comunicación, equipos especializados, armas, varas policial, vehículos, motos, etc. que apoye decididamente a los empleados a cumplir exitosamente su labor al momento de brindar los servicios o productos a los clientes. Es también indispensable suministran al grupo de apoyo a los clientes el equipo e instrumentos necesario que necesitan para realizar su trabajo.

1. DISEÑO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS**a. Productos**

Como la empresa no es fabricante de productos de Seguridad debe asegurarse de que sus proveedores le suministre productos de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes.

Los productos ofrecidos están en exhibición en la empresa en Show Room donde el visitante o cliente puede apreciar el producto que desea adquirir.

b. Diseños de los servicios

La empresa vende u ofrece Servicios al mercado de la Seguridad por lo tanto debe revisar muy a fondo, desde los componentes y atributos del servicio que ofrece, hasta la forma o manera como proporcionar este servicio. Aunque esto parece elemental porque deberán preocuparse por su diseño y de su excelente prestación, la realidad es que el énfasis se pone en los aspectos más físicos del servicio. Los servicios deben ser diseñados de acuerdo a las necesidades de los clientes y no a la estructura organizativa de la empresa.

Siendo la nueva organización una empresa orientada al servicio al cliente es de esperar entonces que los servicios diseñados estén de acuerdo a esa característica en particular. Debido a que no se puede adivinar aquello que el cliente quiere y por lo que está dispuesto a pagar debe realizar investigaciones para determinar el servicio que necesita; si la empresa no se adapta a las necesidades de los clientes se dirigirán a otra organización que lo haga.

Teniendo como principio que la gerencia está comprometida a realizar la reestructuración de la empresa y a impulsar la cultura de Servicios al cliente, se hace necesario el diseño de los servicios de acuerdo a las necesidades que presentan el mercado y los clientes.

La implementación del proceso **de Diseño de los Servicios** que convierte los requisitos del mercado en una estrategia de negocios, se realizará a través **del Gráfico de Procesos de Servicios al cliente** (Ver figura N° 23), la cual identifica los mercados que hay que servir y la variante en los productos y servicios que se han de ofrecer. El desarrollo de productos y servicios utiliza el resultado de variantes en los servicios ofrecidos por la competencia para producir nuevos diseños de servicios.

El gráfico de procesos de **Servicios al Cliente** muestra otros tres procesos de alto nivel. El desarrollo de capacidad de variantes de servicios y comunicación con el cliente. El primero toma como insumo una estrategia y entrega como producto el servicio y atención al cliente. El segundo, los insumos son las averiguaciones de las necesidades de servicio del cliente; los servicios de mayor interés y la respuesta a esos servicios.

Servicios al cliente son el proceso cumbre de esta estrategia; es el que convierte una necesidad, desarrollo de producto y servicio, diseño y apoyo, en servicio y producto que se entrega a los clientes.

Un gráfico de procesos hace una descripción clara y global del trabajo en las diferentes divisiones de la empresa: Formulación de estrategia crea la estrategia; desarrollo de producto y servicio genera un diseño global de la

producción en atención y servicio al cliente; diseño y apoyo a los clientes produce, crea y facilita los servicios requeridos por el cliente; comunicaciones con el cliente contestan las preguntas y averiguaciones de las necesidades del cliente, Productos y Servicios al cliente suministra los Servicios y Productos que el cliente desea.

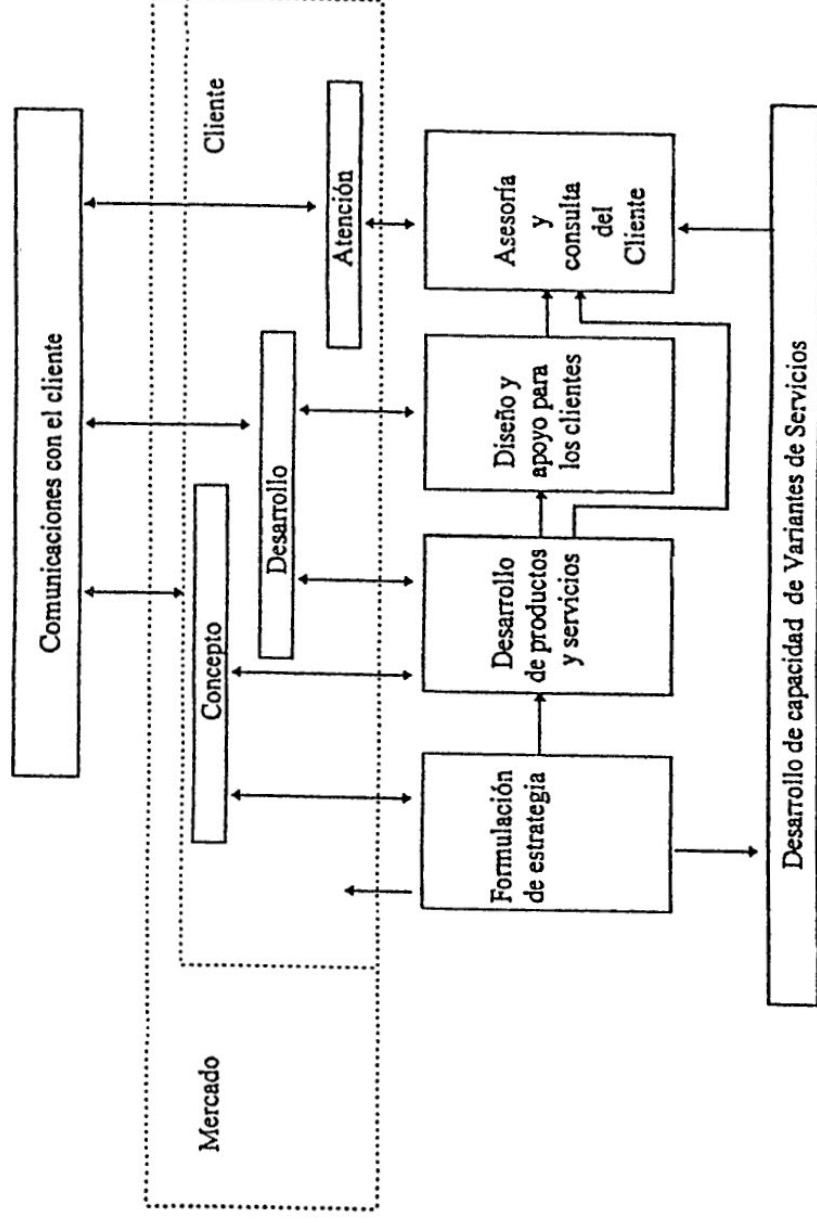
Un segundo punto importante que debemos resaltar acerca del gráfico de procesos es que en él se incluye algo **que casi nunca aparece en el organigrama de una compañía: el cliente**. En este gráfico, el cliente está en todo el centro, constituye la parte más importante, el objetivo de toda empresa.

Otro punto importante es que el gráfico de procesos **también incluye a no clientes en su visión de los procesos**. Estos no clientes, que son todos clientes en potencia, están comprendidos bajo el rótulo de **"mercado"** y aportan un insumo importante para el proceso de formulación de estrategia.

En cuarto lugar, el gráfico refleja que sus clientes son también compañías que tienen sus propios procesos. No se ve al cliente como un monolito sino en función de tres procesos claves con los cuales interactúa la función de Servicios al cliente: formulación de concepto, desarrollo de productos y servicios y la atención al cliente.

Si los procesos de Servicios al Cliente se cumple a cabalidad entonces podemos decir que se tiene una empresa orientada al servicio al cliente con una cultura de servicios.

Figura N° 23
GRAFICAS DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE



uente: Confeccionado por el autor según información de las memorias del Banco Nacional de Panamá de 1997.

C. IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS DE CALIDAD

1. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD

La calidad se puede definir como la aptitud de un producto para su uso, es decir, la calidad mide el grado en que un producto o servicio es adecuado para satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores. Esta adecuación es un concepto relativo que varía de un cliente a otro, dependiendo de sus propias expectativas.

La calidad estará determinada por el cliente, por lo tanto la calidad debe mirarse como una filosofía orientada hacia el cliente. La calidad es un estilo de funcionamiento de las empresas modernas, de este mundo globalizado, las empresas que **no implementa procesos para el mejoramiento de sus productos o servicios está condenada al fracaso; esta es una realidad de la cual no escapa las empresas de Seguridad Privada,** sino por el contrario debido a que estas son los custodios de aquellas empresas o actividades comerciales que si están ejecutando acciones para mejorar la calidad de sus productos deben optimizar sus recursos para lograr brindar servicios de calidad que reflejen una imagen de progreso.

Tomando en consideración la anteriormente expuesto y la orientación Gerencial de Servicio al Cliente con una Cultura de Servicio, la empresa, debe implementar un departamento de calidad responsable de desarrollar y ejecutar todos los programas de calidad que estime necesario para lograr servicios y productos de Seguridad con calidad. Esta acción elevaría la imagen de la empresa en cuanto a los Servicios y Productos de Seguridad con valores agregados que ofrece a los clientes.

La implementación del departamento de calidad permitirá que los empleados que poseen más conocimientos significativos los incorporen al mejoramiento de la calidad y del nivel de los servicios.

Este departamento tendrá como responsabilidad educar a los empleados en materia de calidad, a la vez que desarrollará las actitudes y habilidades que puedan contribuir a que los Servicios de la compañía sean consistentes con las expectativas del cliente a un costo mínimo.

También debe rodear al empleado de un clima apropiado para que pueda realizar un trabajo de calidad satisfactoria. El departamento se encargará del establecimiento de los programas de calidad como los consejos de calidad, los círculos de calidad así como también otros programas que contribuyen al

mejoramiento de la calidad de los Productos y Servicios de Seguridad de la empresa.

El establecimiento **del Departamento de Calidad** debe traer consigo la incorporación a la empresa de normas de calidad para el aseguramiento y gestión de la Calidad. Esto debe reflejarse en un mejor diseño y prestación de los servicios de Seguridad teniendo como consecuencia una mejor comercialización de los Servicios y Productos de Seguridad, por la imagen, confianza y calidad de la empresa para cumplir sus obligaciones.

2. CERTIFICACIÓN ISO 9000

El desarrollo de actividades adecuados de aseguramiento, ensayo, inspección y certificación de la calidad, incluidas los mecanismos correspondiente de certificación y acreditación, se está convirtiendo cada vez más en un elemento fundamental de las relaciones comerciales.

La empresa para promover su **política de Calidad y Servicio al cliente** debe realizar las actividades pertinentes que le permita optar por una **certificación de calidad**. Esta certificación será explotada comercialmente para

promover los Productos y Servicios que ofrece la empresa, a la vez que reafirma el compromiso de presentar una nueva imagen de la empresa.

En Panamá ninguna empresa de Seguridad Privada a optado por las certificaciones de Calidad, por lo cual adquirir dicha certificación por parte de la Empresa le brindará una VENTAJA COMPETITIVA con respecto a la competencia.

Las normas de calidad que más se aplica a los requisitos de la empresa son las NORMAS ISO 9000 (Ver Anexo V) específicamente las normas ISO 9004 – 2 revisadas en 1991, que trata sobre la Gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad – Parte 2: Guías para los Servicios. Esta norma es la más conveniente para la empresa debido a que ella no produce o fabrica productos sino se dedica a la prestación de Servicios de Seguridad; los productos que la empresa vende o distribuye son elaborados en otras empresas.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) estableció las normas ISO 9000 como un estándar de Gerenciamiento de Calidad que está siendo ampliamente adoptado en todo el mundo (Ver Anexo VI) y esta siendo utilizado como una herramienta de competencia ya que muchos clientes exigen

esta condición. En el caso de esta empresa la misma posee clientes que optaron por la certificación ISO 9000.

Para lograr una política de Servicio al cliente la manera más eficaz es la implementación formal y efectiva de un sistema de calidad el cual adopte el modelo estándar reconocido internacionalmente.

El ISO 9000 no le dice como diseñar o perfeccionar su producto o servicio sino que le provee la estructura para llevar a cabo y evidenciar ante sus clientes la manera en la cual su Sistema de Calidad opera. Las prescripciones de estas normas son genéricos y flexibles. Son una guía para documentar lo que en efecto se hace para garantizar la satisfacción de sus clientes y además proporcionan una guía para llevar los registros de las actividades realizadas. En forma resumida las normas exigen **"decir lo que se hace, hacer lo que se dice y probarlo"**. Los documentos se convierten en el sistema que la empresa puede evaluar continuamente y mejorarlo.

Las ventajas que obtiene la empresa al mejorar la calidad de sus servicios se pueden enumerar de la siguiente manera:

VENTAJAS INTERNAS

- Propiciar el trabajo en Equipo
- Prevenir y Corregir Fallas
- Detector no Conformidades
- Mejorar la Eficiencia
- Reducir Costos
- Incrementar la Productividad
- Precios Altos para sus Servicios

VENTAJAS EXTERNAS

- Mayor Lealtad de los Clientes
- Aumento en la participación en el Mercado
- Mayor Número de Solicitudes de Servicio
- Generar Mayor Confianza con los Clientes
- Ventaja Competitiva frente a la Competencia
- Crear o mantener imagen de Liderazgo
- Ser un Modelo a Seguir

Además de las ventajas anteriores, la empresa, al momento de optar por su Certificación, puede negociar con mayor confianza y seguridad por los Productos y Servicios que ofrece.

a. NORMA ISO 9004 – 2

Las normas ISO 9004 – 2 sobre la gestión de la Calidad y elementos de un Sistema de Calidad – Parte 2: Guías para los Servicios (Ver Anexo VII) proporcionan una guía para las organizaciones que brinda Servicios. Se basa en los principios genéricos de administración de la calidad descritas en ISO 9004 –1, la cual se puede aplicar en el contexto de desarrollo de un sistema de calidad para ofrecer un servicio nuevo o modificado, como también en la implementación de un sistema de calidad para un servicio existente. El sistema de calidad comprende todos los procesos para proporcionar un servicio eficiente desde el mercado hasta la prestación e incluye el análisis del servicio por parte de los clientes.

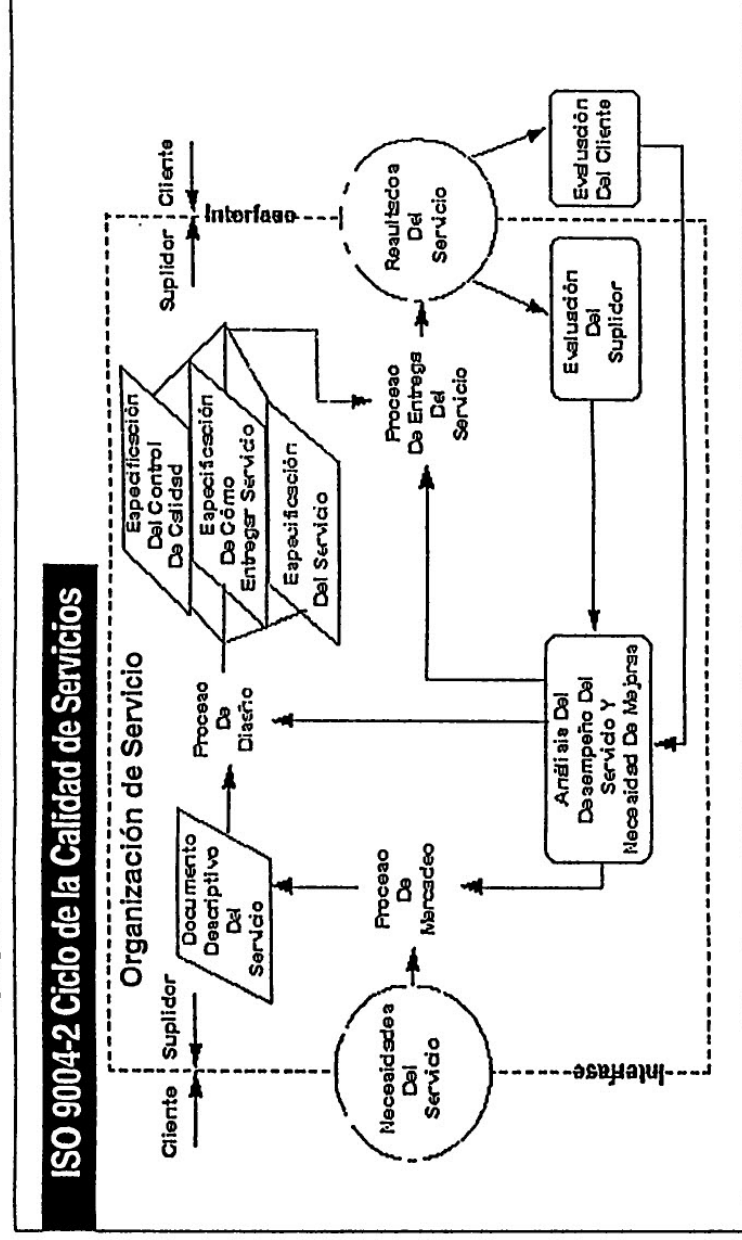
Los principios, conceptos y elementos del Sistema de Calidad descritas en las normas ISO 9004 – 2 se aplican a todas las formas de prestación de servicios.

La empresa debe asumir un compromiso para establecer y lograr la certificación ISO 9000, logrando de esta manera cumplir a cabalidad con su nueva política de servicio al Cliente. Para cumplir con esto debe seguir los pasos

del Ciclo de la Calidad de Servicios contemplados en el ISO 9004 – 2 COMO SE ILUSTRAN EN LA Figura N° 24 en la cual se hace énfasis en la relación cliente – proveedor que solamente se puede mantener comunicándose con los clientes y entendiéndose sus necesidades.

Los distintos pasos del diagrama se convierten en un ciclo sistemático, desde averiguar “que” requieren los clientes, diseñar el servicio, prestar el servicio, evaluar los resultados y modificar el servicio para prestarlo nuevamente.

Figura N° 24
CICLO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS



Fuente: Normas de Calidad ISO 9004 - 2

D. ESTRATEGIA PROPUESTA PARA LA EMPRESA

1. Estrategia de Servicios y Productos

La estrategia de la empresa debe estar relacionadas con las políticas de servicio y calidad a implementar por la organización definiéndose, por el autor de la investigación de la siguiente manera:

“Orientar las políticas de la empresa en la reestructuración de los servicios y productos brindados a los clientes con miras a servir de consultor de seguridad, ofreciendo más variantes en la colocación de servicios y productos de la Seguridad”

Todo esto con el fin **de optimizar la rentabilidad**, mantener una adecuada liquidez, aumentar las solicitudes de servicios, aumentando la cartera de clientes a través de una estrategia de negocios **Cliente – Empresa de Ganar – Ganar donde todos seamos ganadores.**

El impulso de la nueva imagen de la empresa es fundamental para lograr una **adecuada comercialización de los Productos y Servicios**. Los productos deben ofrecerse a los clientes actuales y potenciales a través de invitaciones a la empresa para que conozcan todos los productos y servicios de los cuales la empresa dispone.

La prestación de los servicios debe realizarse de una manera profesional, con personal bien uniformado o vestido y con los equipos correspondientes a los servicios que se esta brindado.

La ubicación y selección de **los servicios en Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)** puede ayudar a brindar un mejor servicio y a **cuantificar la utilidad individual de cada Unidad.** De esta manera se puede aumentar o reducir las inversiones que requiera cada unidad en un momento dado.

Los servicios y productos deben acogerse a una imagen diferente a la competencia, incentivando en toda la organización la cultura de seguridad que debe primar en la prestación del servicio para que los clientes se sientan satisfechos.

Para desarrollar la estrategia se debe realizar las siguientes acciones:

- Programas de mercadeo y publicidad para dar a conocer los productos y servicios de la empresa.
- Selección y Capacitación del personal adecuado para brindar servicios de Calidad al Cliente.
- Desarrollar variantes en los Productos y Servicios como una manera de satisfacer las necesidades de los clientes.

- Participar en los eventos feriales más importantes en la Ciudad de Panamá como gestión de ventas y promoción de Productos y Servicios.
- Desarrollar un programa de beneficios para los trabajadores para incentivarlos.
- Incrementar la cultura de Servicio y Calidad en la organización a través de Programas de Calidad.
- Optar por la Certificación ISO 9000.

2. Promoción y Publicidad

La promoción y publicidad de la empresa estuvo basada en **la publicidad por referencia** o sea un cliente satisfecho recomienda a un potencial cliente a la empresa quien le suministraba los servicios y productos que este necesitaba. Esta publicidad no pagada si bien es cierto que es efectiva y no ocasiona mayores costos para la empresa no alcanza a una gran parte del mercado de clientes de la misma; por lo que se hace indispensable realizar una campaña promocional y publicitaria que de a conocer todos los Productos y Servicios que la empresa ofrece.

Esta campaña debe realizarse de **manera selectiva, ya que los Productos y Servicios de Seguridad no son de consumo masivo sino selectivo**, por lo tanto, debe estar dirigidas a personas, instituciones o empresas

que en realidad los necesiten. En pocas palabras debe estar dirigida al mercado de clientes de la empresa.

Esta campaña debe estar orientada al Servicio al Cliente, a la calidad y excelencia de los Productos y Servicios de Seguridad de la empresa, debe reflejar la imagen y la capacitación de los empleados, así como mostrar la solidez, responsabilidad, medios y equipos de la empresa.

La confección de brochur que reflejen lo anteriormente expuesto para remitírselo a los clientes actuales y potenciales, en donde se refleja los Productos y Servicios de la empresa es una forma efectiva de publicitar los productos.

A la vez se puede distribuir panfletos e información sobre la **empresa en lugares específicos como la Cámara de Comercio, Sindicato de Industriales, el Consejo Nacional de la Empresa Privada, Bancos, empresas que se vislumbren como potenciales clientes.**

También se puede efectuar seminarios y conferencias donde se puede exhibir los Productos y Servicios de la empresa, como realzar la cultura de la Seguridad dentro de la Sociedad Panameña.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La investigación realizada recoge **en si mismas** una serie de conclusiones y recomendaciones que pueden servir de base para el desarrollo de la industria de la Seguridad Privada en Panamá. Sin embargo se hace oportuno señalar algunos puntos consideradas los más relevantes para la Seguridad Privada y la Comercialización de Productos y Servicios de Seguridad privada de la empresa en estudio, los cuales a continuación se detallan:

1. Del estado la situación de la Seguridad Privada se puede obtener las siguientes conclusiones:
 - a. El mercado de la Seguridad Privada está en crecimiento a nivel Mundial como también nacionalmente.
 - b. La globalización y la liberalización de las economías a impactado directamente a la Seguridad Privada.
 - c. La tecnología en Seguridad se ha incrementado con la finalidad de sustituir al hombre como custodio principal.
 - d. El incremento de empresas de seguridad ha provocado un mercado más competitivo.
2. De las entrevistas realizadas y los datos obtenidos sobre la Seguridad en Panamá se concluye que:

- a. La Fuerza Pública no es capaz de hacerle frente a todos los retos de Seguridad que se le presente.
 - b. El Índice de Delitos se incrementa año tras año sin que haya una política coherente para enfrentar las mismas.
 - c. La capacitación y adiestramiento del personal de Seguridad no es el más adecuado.
 - d. El estado no posee una política de Seguridad que involucre a todos los sectores afectados.
3. Del análisis de la empresa en estudio concluimos que:
- a. Por su proyección puede ubicarse como uno de los líderes del mercado.
 - b. Su estructura operativa le brinda flexibilidad, sin embargo debe adecuarse a los cambios planteados para afrontar los retos que se le avecinan.
 - c. Tiene la gama de Productos y Servicios que los clientes necesitan por lo tanto debe aumentar su cartera de clientes.
4. Las encuestas realizadas dieron como resultado las siguientes conclusiones:
- a. Que los clientes sienten que la empresa cumple con el servicio de Seguridad solicitada.
 - b. La Atención y el Mercado se señalaron como buenas por las encuestas.

- c. Que en general los encuestados respondieron de manera positiva a todas las variables ubicándoles como buenas o muy buenas en un porcentaje comprendido entre el 62% y el 77%.
-
- 5. El presente trabajo ha indicado que la orientación de la Gerencia hacia una Gerencia de Servicios al Cliente es de vital importancia para el futuro de la empresa.
 - 6. La obtención de la Certificación ISO 9000 le brindará una ventaja competitiva a la empresa.
 - 7. La Seguridad Privada es un factor en expansión dentro de la actividad económica Nacional y de empleomanía.

RECOMENDACIONES

1. Al Ministerio de Gobierno y Justicia le recomendamos:

- a. Promover y Fomentar las políticas que impulsen la Seguridad Privada.
- b. Promover a leyes de la República los Decretos que regulan las Actividades de Seguridad Privada con las modificaciones necesarias.
- d. Efectuar un estricto control a través de programas de supervisión de la actividad de Seguridad Privada.

2. A LA INDUSTRIA DE LA SEGURIDAD se le recomienda.

- a. Promover y Fomentar la cultura de la Seguridad en el país.
- b. Levantar la imagen y percepción que se tiene de las Agencias de Seguridad Privada.
- c. Organizarse para desarrollar acciones a favor de la Seguridad Privada en Panamá.

3. A la Empresa en Estudio se le recomienda:

- a. Desarrollar las Normas de Calidad ISO 9000
- b. Realizar la Reestructuración de la empresa para cumplir con los objetivos propuestos.
- c. Desarrollar un programa de instrucción a los clientes para elevar la cultura de la Seguridad.

- d. Desarrollar programas de Capacitación para los empleados orientados al Servicio y la Calidad.

4. A los Clientes de la Empresa

- a. Incrementar sus conocimientos de Seguridad principalmente la cultura de Seguridad.
- b. Utilizar los recursos y personal de Seguridad para lo que realmente es: Un Agente de Seguridad.

5. A los Empleados de la Empresa

- a. Incrementar sus conocimientos en materias de Seguridad, Servicio y Calidad.
- b. Desempeñar un Servicio orientado a la calidad y al Cliente.
- c. Efectuar un cambio de comportamiento y de actitud para adecuarse a los cambios presentes y del futuro.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ANDERSON**, Rolph et al. 1995. **ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**. Mc Graw Hill. Interamericana. México. 688 págs.
- CATEORA**, Philip. 1995. Marketing Internacional. Irwin. México. 863 págs.
- CUNNINGHAM**, William, AIDAG, Ramón et al. 1991. **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 513 Págs.
- CHRUDEN**, Herbert y Sherman, Arthur. 1990. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**. Cía. Editorial Continental, S.A. México. 661 págs.
- DESSLER**, Gary. 1996. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**. Printice Hall Hispanoamérica, S.A. México. 715 págs.
- HAMENMESH**, Richard. 1990. **PLANEACIÓN ESTRATEGICA**. Limusa. México 278. págs.
- HAMPTON**, Terry y **GERARD** Le Pan. 1989. **ESTRATEGIAS Y ORGANIZACIÓN PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL**. Prince Waterhouse. España. 436 págs.
- HARE**, Chris; **KARANJIT**, S., **SIYAN**. 1996. **FIRE WALLS Y LA SEGURIDAD EN INTERNET**. Prentice Hall. México. 656 págs.
- KEEGAN**, Warren. 1997. **MARKETING GLOBAL**. Prentice Hall. México. 532 Págs.
- KINNEAR**, Thomas y **TAYLOR**, James. 1993. **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**. Mc Graw Hill. Colombia. 812 págs.
- KOONTZ**, Harold y **WEIHRICH**, Heinz. 1994. **ADMINISTRACIÓN**. Mc Graw Hill. México. 745 págs.
- KOTLER**, Philip. 1996. **DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA**. Prentice Hall. México. 800 págs.
- KOTLER**, Philip y **ARMSTRONG**, Gary. 1991. **FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA**. Prentice Hall. México. 654 págs.

- LONG, Duncan.** 1986. **MODERN BALISTIC ARMOR.** Paladin Press. Estados Unidos. 94 págs.
- LOUDON, David y DELLA BITTA, Albert.** 1995. **COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.** Mc Graw Hill. México 834 págs.
- MENDEZ, Carlos.** 1995. **METODOLOGÍA.** Mc Graw Hill. Colombia. 170 págs.
- MURDICK, Robert et al.** 18993. **ANÁLISIS DE POLÍTICAS DE EMPRESAS.** Limusa. México. 378 págs.
- NEWELL, Frederick.** 1997. **LAS NUEVAS REGLAS DEL MARKETING.** Mc Graw Hill. Interamericana editores, S.A. De C.V. México. 313 págs.
- NOGUERA, Carlos.** 1994. **GEOPOLITICA EL AREA DEL CARIBE, AREA ANDINA Y AREA AMAZONICA.** Presidencia de la República de Venezuela.
- NOGUERA, Carlos.** 1985. **SEGURIDAD Y DEFENSA.** Academia Militar de Venezuela. Venezuela. 250 págs.
- RACHMAN, David y MESCON, Michael et al.** 1991. **INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS.** Mc Graw Hill. Colombia- 694 págs.
- RANDOLPH, Alan et al.** 1996. **EMPOWERMENT.** Editora Norma. Colombia. 124 págs.
- RICHARD, Gerson.** 1993. **MAS ALLA DEL SERVICIO AL CLIENTE.** Editorial Iberoamericana S.A. México. 87 págs.
- RIES, Al y TROUT, Jack.** 1993. **LAS 22 LEYES INMUTABLES DEL MARKETING.** Mc Graw Hill. México. 187 págs.
- ROPER, Carl.** 1997. **PHYSICAL SECURITY AND THE INSPECTION PROCESS.** Butterworth – Heineamann. Estados Unidos. 291 págs.
- SAMPIERI, Roberto et al.** 1991. **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.** Mc Graw Hill. México. 505 págs.
- STANTON, William.** 1989. **INVESTIGACIÓN DE MERACDO.** Mc Graw Hill. México. 732 págs.

THOMPSON, Leroy. 1984. **DEAD CLIENTS DON'T PAY.** Paladin Press. Estados Unidos. 113 págs.

THOMPSON, Phillips. 1990. **CIRCULO DE CALIDAD.** Editorial Norma. Colombia. 204 págs.

TOM, Vassos. 1996. **ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA A SUS CLIENTES.** PH. México. 350 págs.

TSCHOLL, John y STEVE, Franzmeier. 1994. **ALCANZANDO LA EXCELENCIA MEDIANTE EL SERVICIO AL CLIENTE.** Ediciones Díaz de Santos. 406 págs.

WEIERS, Ronald. 1986. **INVESTIGACIONES DE MERCADOS.** Prentice Hall. México. 540 págs.

THE AMERICAN SOCIETY FOR INDUSTRIAL SECURITY. 1998. **CPP GUIA DE ESTUDIO.** Editor Cpp Milton Moritz. Estados Unidos. 200 págs.

DICCIONARIOS

Diccionario de Ciencias Sociales, 1978. Madrid. 615 págs.

Diccionario Enciclopedia IBAIPE. 1996 Corgraphics. Colombia. 1384 págs.

Diccionario de la Lengua Española XIX ed. Editorial Calpez, S.A. España. 312 págs.

Diccionario Metodológico de Meracdotécnia. Editorial Triller. México. 264 págs.

DOCUMENTOS OFICIALES

BANCO NACIONAL DE PANAMÁ. Memorias del Banco Nacional. 1997.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. Censos Económicos Nacionales 1990. Dirección de Establecimientos. Volúmenes I,II, III, IV.

MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA. Decreto Ejecutivo N° 21. 31 de Enero de 1999. Por el cual se regulan las Agencias de Seguridad Privada.

MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA. Decreto Ejecutivo N° 22. 31 de Enero de 1999. Por el cual se regulan las condiciones de aptitud de los Vigilantes Jurados de Seguridad.

MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA. Decreto Ejecutivo N° 168. 15 de Junio de 1992. Por el cual se regula el uso de la Fuerza para las instituciones de seguridad Pública.

MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA. Informe de CONADEC, sobre la incidencia de Delitos en el País. Marzo de 1999.

MANUALES Y FOLLETOS

CEDEC. 1997. **SERVICIO DE EXCELENCIA AL CLIENTE.** Panamá. 40 págs.

CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA. 1994. **MANUAL DE SEGURIDAD PARA LAS RAMAS JUDICIAL.** Santa Fe de Bogotá, Colombia. 85 págs.

DEL CID, Evelina. **CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.** Panamá. 30 págs.

GERSON, Richard. **LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE Y EL MERACDO ESTRATÉGICO.** Panamá. 60 págs.

GRESINSA. 1996. **MANUAL DEL AGENTE DE SEGURIDAD.** 10 págs.

LA ROTTA, Luis Enrique. 1997. **COMPENDIO REVISTAS SICUREX 9 AL 26.** Bogotá. 85 págs.

VALLEJO ROSERO, Silvio. 1995. **MAUAL DEL VIGILANTE.** Editorial Alas. Santa FE de Bogotá, Colombia. 105 págs.

ENTREVISTAS PERSONALES

CASANOVA, Aracellys De, Lic. **DIRECTORA DEL COMITÉ NACIONAL DE ANÁLISIS DE ESTADÍSTICA CRIMINAL.** Ministerio de Gobierno y Justicia. Marzo de 1999.

FUENTES, Ovidio Lic. **SUBDIRECTOR DE LA ESCUELA DE OFICIALES.** Policía Nacional. Marzo de 1999.

GARRIDO, Alex O. Lic GERENTE GENERAL. GRESINSA. Febrero de 1999.

RODRIGUEZ, Grisla Lic. DIRECTORA INSTITUCIONAL EN ASUNTOS DE SEGURIDAD PÚBLICA. Ministerio de Gobierno y Justicia. Marzo de 1999.

RUIZ, Luis. CONTRALORIA GENERAL DE LA REPÚBLICA. Marzo de 1999.

REVISTAS

DINERO N° 23. 1995. ARTÍCULO SEGURIDAD... DEFIÉNDASE. Bogotá Colombia. 190 págs.

GERENTE N° 17. 1998. ARTÍCULO ROBO A LA EMPRESA. Bogotá Colombia. 112 págs.

SECURITY SALES. 1998. EL ACCESO INTEGRADO. Estados Unidos. 80 págs.

SECURITY SALES. 1999. VENTAS DE SEGURIDAD. Estados Unidos. 82 págs.

ENCUESTAS:

ANEXOS

ANEXO N° 1

DECRETO EJECUTIVO N° 21 DEL 31 DE ENERO DE 1992

GACETA OFICIAL

ORGANO DEL ESTADO

Fundada por el Decreto de Gabinete N° 10 de 11 de noviembre de 1903

REINALDO GUTIERREZ VALDES

DIRECTOR

OFICINA

Avenida Norte (Eloy Alfaro) y Calle 3a. Casa No. 3-12,
Edificio Casa Amarilla, San Felipe, Ciudad de Panamá
Teléfono 28-8631, Apartado Postal 2189
Panamá 1, República de Panamá

LEYES, AVISOS, EDICTOS Y OTRAS
PUBLICACIONES

NUMERO SUELTO: B/. 0.50

MARGARITA CEDEÑO B.

SUBDIRECTORA

Dirección General de Ingresos
IMPORTE DE LAS SUSCRIPCIONES
Mínimo 6 meses en la República: B/.18.00
Un año en la República B/.36.00
En el exterior 6 meses B/.18.00, más porte aéreo
Un año en el exterior B/.36.00, más porte aéreo

Todo pago adelantado

refiere a intervención en la concesión de licencias para el ejercicio de tal actividad.

Que las relaciones de seguridad privada con la Policía, son evidentes y muy amplias. En todos los países en que está asentada aquella, salvo raras excepciones, ha existido una progresiva conexión en muchos propósitos. No solamente por el apoyo que prestan a la Policía los Vigilantes Jurados, o porque su juramentación corresponda a la autoridad gubernativa, sino porque los puntos de intersección de actuaciones de unos y de otros son muy frecuentes. Reforzar esta colaboración siempre será bueno para ambas partes. De la compenetración no se pueden derivar más que beneficios mutuos.

Dado que se reguló inicialmente el funcionamiento de estas agencias por el Decreto No. 1 de 2 de enero de 1991, y desde entonces el crecimiento del sector ha sido notable, se ha visto la necesidad de normalizar de forma independiente cada uno de los aspectos que conforman esta actividad empresarial.

Por todo lo expuesto,

DECRETA:

ARTICULO 1o. Sin perjuicio de las competencias que tienen atribuidas las Instituciones que componen la Fuerza Pública, el presente Decreto, regula la prestación privada de los siguientes servicios y actividades:

- a) Vigilancia y protección de toda clase de bienes muebles o inmuebles;
- b) Vigilancia y protección de certámenes, ferias, convenciones o cualquier otro acto similar;
- c) Fabricación, desarrollo, comercialización y mantenimiento de aparatos y sistemas de seguridad, en particular mediante la instalación y mantenimiento de sistemas físicos, electrónicos, visuales, acústicos o instrumentos de vigilancia y protección y, especialmente, con la conexión a centro de recepción de alarmas;

d) Protección, conducción, traslado y manipulación de fondos, así como de valores, caudales y joyas, otros bienes y objetos valiosos; y

e) Asesoramiento y planificación de instalaciones de seguridad.

ARTICULO 2o. Se entiende por Agencia de Seguridad a toda entidad legalmente constituida, inscrita en el registro de Empresas de Seguridad del Ministerio de Gobierno y Justicia y dedicada a todas o alguna de las actividades recogidas en el artículo anterior del presente Decreto.

ARTICULO 3o. La petición de inscripción en el Registro, señalada en el Artículo 2o., se hará mediante solicitud en papel sellado, por intermedio de abogados, indicándose en ella la actividad o actividades a ejercer y su ámbito territorial de actuación, dirigida al Ministerio de Gobierno y Justicia, Dirección Institucional de Seguridad Pública o en cualquier gobierno civil provincial, el cual la remitirá a la entidad antes mencionada.

La inscripción se realizará en el plazo de un mes, en el caso de que una solicitud se haya realizado en la oficina señalada o de dos meses para el resto del país.

ARTICULO 4o. Los titulares de las Empresas de Seguridad, para su inscripción en el registro correspondiente, deberán cumplir los siguientes requisitos y adjuntar la documentación que se señala a continuación:

1. De carácter general:

a) Si los titulares son personas jurídicas, deberán tener la nacionalidad panameña, plena capacidad de obrar y presentar copia autenticada de la cédula de identidad personal; y

b) Si los titulares son personas jurídicas, acompañarán la certificación del Registro Público en el que deberá constar la vigencia de la sociedad, representación legal, directores,

dignatarios, capital social, suscriptores, agente residente, nombre o razón social de la empresa, clase de la sociedad, fecha de suscripción y los datos de inscripción en el registro, así como la copia autenticada del Pacto Social, teniendo en consideración que los directores y dignatarios, deberán reunir los requisitos señalados para dedicarse al comercio al por menor.

2. Además, serán requisitos comunes en ambos casos:

- a) Declaración jurada en la que se reseñarán las actividades que proyecta desarrollar la empresa y el ámbito territorial a que se extenderán dichas actividades;
- b) Certificado expedido por el auditor de la empresa en el que conste el inventario de los bienes y servicios que prestan, así como los beneficiarios económicos de la empresa. Información que podrá ser verificada en cualquier momento, mientras la misma se encuentre operando en el mercado;
- c) El proyecto del reglamento interno de trabajo de la agencia, el cual pasará a definitivo una vez otorgada la inscripción;
- d) Memorial explicativo de los planes de operaciones, a que deban ajustarse las diversas actividades que pretenda realizar y;
- e) Documento acreditativo del título de alquiler o propiedad de los inmuebles en que se encuentren el domicilio social y demás locales de la empresa.

ARTICULO 5º: Las empresas de seguridad que se propongan prestar servicios de vigilancia y protección lo harán por medio de Vigilantes Jurados de Seguridad, y habrán de reunir además los requisitos siguientes que se justificarán en la forma que para cada uno de ellos se señala:

- 1) Presentar un listado previo de un número de Vigilantes Jurados de Seguridad, en función del ámbito territorial de actuación, los cuales pasarán a contratación efectiva una vez obtenida la inscripción en el Registro de Agencias de Seguridad del Ministerio de Gobierno y Justicia.

El número mínimo necesario de vigilantes, función del ámbito territorial de actuación, será:

- | | |
|---|----|
| a) Ambito de actuación nacional | 24 |
| b) Ambito de actuación de la ciudad capital de la República | 12 |
| c) Ambito de actuación de una cabecera de provincia | 6 |

Tener instalado en los locales de la empresa, tanto en el principal como en las delegaciones o sucursales, una armería para el depósito y custodia de las armas asignadas a los

- * Vigilantes Jurados presentando el certificado de idoneidad de aquella, emitido por la Direc-

ción Institucional de Seguridad Pública del Ministerio de Gobierno y Justicia;

- 3) Tener diseñado el uniforme de los Vigilantes Jurados y presentar fotografías en color del diseño, de frente, perfil y espalda. El proyecto de uniforme en ningún caso puede guardar semejanzas, entre ellas, ni con el de las instituciones que componen la Fuerza Pública, ni utilizar símbolos o emblemas nacionales, ni que se correspondan con anteriores fuerzas militares panameñas. El tamaño de las fotografías a presentar no será inferior a 13 x 18 cm;

- 4) Disponer del distintivo de la empresa, acompañando un ejemplar del mismo, para el que rigen las mismas condiciones restrictivas del numeral tercero de este artículo;

- 5) Acreditar la posesión de radiocomunicación u otros medios de comunicación análogos, habiendo solicitado y obtenido del Ministerio de Gobierno y Justicia, la oportuna adjudicación de frecuencia;

- 6) Acreditar la posesión de vehículos para la actividad operativa de la empresa, los cuales bajo ningún pretexto podrán utilizar luces de persecución ni sistemas acústicos especiales, y los mismos deberán mostrar de forma detallada identificación a la empresa que pertenecen;

- 7) Copia de las facturas de compra de las armas reglamentarias y su respectivo número de serie y descripción, las que sólo podrán ser adquiridas en el mercado nacional; y

- 8) Deberán contar con un jefe de seguridad, debidamente calificado.

ARTICULO 6º: Las empresas de seguridad que se propongan prestar los servicios privados señalados en el artículo primero, literal d) de este Decreto, además de los requisitos señalados anteriormente, contarán con los vehículos blindados, presentando su certificado de idoneidad emitido por la Dirección Institucional de Seguridad Pública, que se señalan a continuación.

- | | |
|---|---|
| a) Ambito de actuación nacional | 3 |
| b) Ambito de actuación de la ciudad capital de la República | 2 |
| c) Ambito de actuación de una cabecera de provincia | 1 |

y un número mínimo de personal contratado, consistente en un conductor especializado y dos Vigilantes Jurados de Seguridad, por vehículo.

ARTICULO 7º: Las empresas que se propongan realizar la comercialización, instalación y mantenimiento de aparatos y sistemas de seguridad, habrán de justificar que reúnen los siguientes requisitos:

- a) Disponer de personal técnico; con cate-

goria y cualificación suficiente para la realización de sus actividades, mediante la presentación de la correspondiente planilla y la certificación de su titulación académica; y

b) Que los sistemas de seguridad están debidamente homologados por la Dirección Institucional de Seguridad Pública del Ministerio de Gobierno y Justicia

ARTICULO 8o.: Las empresas, cuyo objeto sea el asesoramiento y planificación de instalaciones de seguridad, habrán de contar con el personal técnico adecuado para el desarrollo de sus actividades, debiendo presentar a tal fin el proyecto de planilla de personal con especificación de su número y cualificaciones profesionales, acompañando la certificación de la titulación del personal técnico.

ARTICULO 9o.: Los directores, gerentes, administradores, dignatarios, accionistas, y demás personal ejecutivo de las agencias, deberán ser personas de probada solvencia moral y honorabilidad. Debiendo remitir en el momento de su solicitud de inscripción y anualmente, la lista del personal con el nombre y apellidos, dirección, fotografía y récord polígrafo de cada uno de ellos

ARTICULO 10o.: Las empresas de seguridad estarán obligadas a comunicar al Ministerio de Gobierno y Justicia la composición de sus órganos de administración y cuadros directivos, así como cualquier variación en los mismos.

El personal que desempeñe los puestos de Jefe de Seguridad y Vigilantes Jurados, deberán tener nacionalidad panameña. Cada persona de nacionalidad extranjera que desee emplear la empresa, deberá obtener previamente una autorización especial del Ministerio de Gobierno y Justicia sin perjuicio del cumplimiento de la normativa vigente sobre concesión de permisos de trabajo a extranjeros.

Aquellas empresas que realicen alguna de las actividades previstas en los literales a), b), y d), del artículo 1o. de este Decreto, deberán contar con un Jefe de Seguridad, cuyo nombramiento requerirá la aprobación del Ministerio de Gobierno y Justicia.

ARTICULO 11o.: Las Agencias de Seguridad Privada podrán contar solamente con el personal en planilla necesario para cumplir los contratos anotados en su Libro de Registro. El incumplimiento de este requisito provocará la cancelación definitiva del permiso de actuación, retirándoseles el número de inscripción del Registro de Empresas de Seguridad.

ARTICULO 12o.: Las empresas que presten servicios por medio de Vigilantes Jurados de Seguridad, deberán presentar obligatoriamente, para su registro y aprobación técnica

en el Ministerio de Gobierno y Justicia, los contratos en que se concreten sus servicios.

ARTICULO 13o.: Los miembros de la Fuerza Pública y de la Policía Técnica Judicial, no podrán por sí, ni por interpuestas personas, ser directores, dignatarios, accionistas o jefes de seguridad, ni ejercer cargos de Dirección, administración o asesoramiento de las Agencias de Seguridad Privada. Tampoco podrán ejercer su representación legal.

ARTICULO 14o.: Todas las agencias de Seguridad Privada deberán contratar pólizas de seguro en el mercado local para proteger y garantizar sus actividades, por lo menos, para los siguientes riesgos:

- a) Responsabilidad para ámbito nacional.....B/. 100.000
- Responsabilidad para ámbito en la capital.....B/. 80.000
- Responsabilidad para ámbito de una cabecera de Provincia.....B/. 50.000
- b) Seguro de Vida para el personal.
- c) Seguro de cobertura de los valores, efectos o dineros en circulación.

ARTICULO 15o.: Cuando se estime que la empresa no reúne los requisitos necesarios para su inscripción en el Registro, se notificará al solicitante la resolución que se adopte, debidamente motivada, indicándole las acciones que puede tomar contra la denegación.

Requiriéndose al solicitante para que en un plazo equivalente a la mitad del señalado para su resolución en este Decreto, subsane la falta o acompañe los documentos preceptivos, con la advertencia de que en caso contrario se archivará, sin más trámite la solicitud formulada.

ARTICULO 16o.: El número de orden de inscripción en el Registro que le hubiera correspondido a una empresa de seguridad deberá constar en la documentación y publicidad que se desarrolle en nombre de dicha empresa.

Cuando las variaciones posteriores a la inscripción en el Registro de Empresas de Seguridad, modifiquen los requisitos señalados en el Artículo 4o. de este Decreto, es preceptiva la comunicación por parte de las empresas, dentro de un plazo de un (1) mes, al Viceministro de Gobierno y Justicia, quien resolverá sobre su anotación o la cancelación de la inscripción, si se alterasen las circunstancias básicas exigidas para la misma, en la inscripción inicial de la Agencia.

ARTICULO 17o.: En el ejercicio de sus actividades normales, las Agencias de Seguridad deberán colaborar con la Fuerza Pública cuando sean requeridas para ello, bajo la supervisión y coordinación de los miembros de

esta, estando obligadas a prestarles el apoyo que les sea solicitado.

ARTICULO 18o.: En caso de conflicto interno, declaratoria de guerra o emergencia nacional, las armas en posesión de las Agencias de Seguridad, podrán pasar al control directo del Órgano Ejecutivo, por el tiempo que sea necesario, mediante decisión del Presidente de la República y del Ministerio de Gobierno y Justicia.

ARTICULO 19o.: Antes del 31 de enero de cada año, las agencias a que hace referencia este Decreto, deberán presentar un Informe escrito al Ministerio de Gobierno y Justicia que contenga el detalle de las actividades desarrolladas en el período comprendido entre el 1o. de enero al 31 de diciembre del año anterior.

ARTICULO 20o.: Todas las empresas de seguridad privada, llevarán un libro-registro, de folios numerados, visado por la Dirección Institucional de Seguridad Pública o por la Gobernación Provincial, en el que reseñarán puntualmente los contratos concertados por ellos.

ARTICULO 21o.: Las empresas titulares de centrales de alarmas llevarán, además otro libro-registro específico, también numerado, en el que se anotarán las alarmas o avisos que reciban.

ARTICULO 22o.: Las empresas dedicadas a la actividad señalada en el literal d) del artículo 1o., del este Decreto, llevarán además otro libro-registro específico, también numerado, en el que anotarán fecha y hora del servicio prestado, inventariando lo transportado, fecha de libramiento y retirada del importe, así como de la persona que se hizo cargo de lo transportado. El citado libro-registro, estará a disposición de los funcionarios de la Dirección Institucional de Seguridad Pública para las inspecciones oportunas.

ARTICULO 23o.: Los libros-registros mencionados anteriormente, se llevarán por las empresas de seguridad tanto en la oficina principal como en las sucursales en que desarrollen las respectivas actividades.

ARTICULO 24o.: El control e inspección del funcionamiento de las empresas de seguridad, así como la vigilancia de las normas e instrucciones que les sean de aplicación corresponderá a los funcionarios de la Dirección Institucional de Seguridad del Ministerio de Gobierno y Justicia.

ARTICULO 25o.: Las infracciones que se cometan contra lo señalado en el presente Decreto, serán sancionadas de acuerdo a lo que disponga la Dirección Institucional de Seguridad Pública sin perjuicio de la responsabilidad penal o civil que conlleve la natura-

leza o circunstancia de la infracción, de la siguiente manera:

- a) Amonestación;
- b) Suspensión temporal de los efectos de la inscripción por un plazo máximo de seis (6) meses;
- c) Suspensión temporal de los efectos de la inscripción por un plazo máximo de un (1) año; y
- d) Cancelación definitiva de la inscripción en el Registro de Empresas de Seguridad.

Las sanciones a que se refieren los literales a), b) y c); serán acordadas por el Viceministro de Gobierno y Justicia y la sanción del literal d) sólo podrá ser acordada por el Ministro de Gobierno y Justicia.

→ **ARTICULO 26o.:** Se consideran infracciones de carácter general a las normas que regulan la prestación de servicios por empresas de seguridad, las siguientes:

- a) Entrar en funcionamiento la empresa de seguridad sin estar inscrita en el registro;
- b) Desarrollar actividades distintas de aquellas para las que le hubiese habilitado la inscripción en el registro, o en ámbitos territoriales diferentes de los que consten en la misma;
- c) No comunicar a la Dirección Institucional de Seguridad Pública, las variaciones posteriores a la inscripción, que modifiquen los requisitos enumerados en los Artículos 3o. y 4o. de este Decreto.
- d) No comunicar a la Dirección Institucional de Seguridad Pública, las variaciones que se produzcan en la composición de los órganos de administración y cuadros directivos de la empresa, y las altas y bajas de los Vigilantes Jurados de Seguridad;
- e) Carecer del libro-registro previsto en el Artículo 20o. de este Decreto y no inscribir en el mismo los contratos, o no llevarlo con las formalidades que dicho artículo y el presente Decreto establece.
- f) Carecer las empresas titulares de centrales de alarma del libro-registro que determina el artículo 21o. de este Decreto;
- g) Omisión del envío de la memoria anual a la Dirección Institucional de Seguridad, dentro del plazo establecido, detallando las actividades realizadas.
- h) Negarse a prestar la colaboración y el apoyo debidos a las instituciones de la Fuerza Pública u ocultarles las informaciones que deban comunicarse;
- i) La utilización sin la preceptiva homologación de la Dirección Institucional de Seguridad del Ministerio de Gobierno y Justicia, de aparatos, vehículos, equipos o instrumentos electrónicos;

j) Poner en funcionamiento centrales de alarma sin disponer de la autorización necesaria;

k) Transmitir por negligencia, deficiente funcionamiento o falta de verificación previa de las empresas, falsas alarmas a los centros correspondientes de las Instituciones de la Fuerza Pública, no transmitir las alarmas que se registren o transmitir las con retraso injustificado; y

l) Utilizar vehículos con luces de persecución o sistemas acústicos que proporcionen preferencia de paso o con características especiales semejantes a los que usan las Instituciones de la Fuerza Pública.

ARTICULO 27o.: Constituyen infracciones de las normas específicas que regulan la prestación de servicios con Vigilantes Jurados de Seguridad las siguientes:

a) Desarrollar sus actividades la empresa sin tener nombrado Jefe de Seguridad o sin contar con la conformidad preceptiva, para ello, del Ministerio de Gobierno y Justicia;

b) Carecer de armería, debidamente instalada en la sede social de la empresa y sus delegaciones, con el preceptivo certificado de idoneidad;

c) La negligencia o abandono de la custodia de las armas en las correspondientes armerías, de cada una de las empresas que se dedican a la materia regulada en el presente Decreto;

d) No asignar arma concreta a cada vigilante jurado para la prestación del servicio;

e) Utilizar para la realización de servicios específicos de Vigilantes Jurados a personal diferente del debidamente juramentado;

f) La prestación de servicios sin la debida uniformidad, armamento y demás atributos de la función de Vigilante Jurado;

g) Utilizar placa-distintivo que no sea la numerada y asignada de cada Vigilante Jurado;

h) El uso del uniforme reglamentario de los Vigilantes Jurados por personal no juramentado;

i) No hacer constar oportunamente en la documentación del Vigilante Jurado los actos relativos a la toma de posesión y cese; y

j) No promover la práctica de ejercicios periódicos de tiro por los Vigilantes Jurados.

ARTICULO 28o.: Son infracciones de las normas específicas que regulan la prestación de servicios por empresas dedicadas al transporte de fondos y valores las siguientes:

a) No realizar los traslados de fondos y valores de cuantía superior a doscientos mil balboas en vehículos blindados, y de cien mil

balboas cuando se trate de transportes periódicos y regulares;

b) Hacerlo sin la dotación reglamentaria de Vigilantes Jurados o sin observar las debidas garantías de seguridad y secreto en su programación e itinerario;

c) Realizar traslados de fondos y valores de cuantía superior a un millón de balboas sin efectuar en tiempo y forma la comunicación a la Policía Nacional;

d) No reunir los vehículos blindados utilizados para el transporte de fondos y valores las características técnicas exigidas; y

e) Carecer en dichos vehículos de una escopeta de repelición.

ARTICULO 29o.: Se consideran infracciones de las normas específicas que regulan la prestación de servicios por empresas dedicadas a la instalación de sistemas de seguridad, las siguientes:

a) La utilización sin la debida homologación del Ministerio de Gobierno y Justicia, de aparatos, equipos o instrumentos electrónicos que fabriquen o instalen; y

b) Desarrollar su actividad con personal que no posee la titulación exigida, con arreglo a la planilla aprobada.

ARTICULO 30o.: La Inspección de las dependencias, instalaciones, documentos y libros-registro de las empresas de seguridad se efectuará por los funcionarios de la Dirección Institucional de Seguridad Pública, estando obligadas las citadas empresas o poner a disposición de los mismos cuantos documentos o libros les requieran para llevar a cabo la función de inspección.

Levantarán la correspondiente acta, cuando la inspección revelare la existencia de irregularidades en la actuación de la empresa o infracción de las normas vigentes, remitirán una copia del acta original y del informe respectivo al Viceministro de Gobierno y Justicia.

Los actos deberán ser firmados, con los funcionarios, por los representantes legales o personas autorizadas de la empresa inspeccionada.

DISPOSICION TRANSITORIA

Todas las empresas dedicadas a la actividad de Agencias de Seguridad Privada contarán con un plazo de un año, 365 días, a partir de la promulgación del presente Decreto, para ajustarse a las disposiciones del mismo.

DISPOSICION DEROGATORIA

A la entrada en vigor del presente Decreto quedan derogadas cuantas disposiciones del igual o inferior rango se opongan a lo

preceptuado en la misma.

El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente de su publicación en la Gaceta Oficial del Estado.

COMUNIQUESE Y CUMPLASE

GUILERMO ENDARA GALIMANY

Presidente de la República

JUAN B. CHEVALIER

Ministro de Gobierno y Justicia

Es fiel copia de su original
Dirección de Asesoría Legal

MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA

DECRETO EJECUTIVO No. 22

(De 31 de enero de 1992)

"Por el que regulan las condiciones de aptitud, derechos y funciones de los Vigilantes Jurados de Seguridad."

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

en uso de sus facultades legales,

DECRETA:

ARTICULO 1º Los que aspiren a ser nombrados Vigilantes Jurados de Seguridad, habrán de reunir las siguientes condiciones:

- a) Poseer nacionalidad panameña;
- b). Ser mayor de 18 años y no exceder de 50. Para los candidatos que hayan pertenecido a alguna de las instituciones que conforman la Fuerza Pública, la limitación de edad se eleva a 55 años;
- c) Poseer la aptitud física y mental necesaria para el desempeño de su cometido, certificado por un médico de la localidad;
- d) Tener buena conducta, careciendo de antecedentes penales;
- e) Poseer estudios primarios; y
- f) No haber sido expulsado de ningún centro, organismo o institución del Estado, por la Comisión de un delito común o falta grave administrativa.

El cargo de Vigilante Jurado, será incompatible con la situación de actividad en la Fuerza Pública.

ARTICULO 2º Las personas interesadas, elevarán la solicitud de nombramiento al Ministerio de Gobierno y Justicia, en ejemplar duplicado, que se presentará en la Dirección Institucional de Seguridad Pública acompañado, para cada uno de los Vigilantes Jurados cuyo nombramiento se interese, los documentos siguientes:

- a) Fotocopia autenticada de cédula de identidad personal;
- b). Certificado médico, acreditativo de no padecer enfermedades infectocontagiosas,

ni drogadependencias, así como limitación física que impida el ejercicio del oficio que se pretende desarrollar;

- c) Tres fotografías tamaño carnet;
- d) Historial polícivo y certificación de solvencia moral;
- e) Declaración jurada, de no haber sido expulsado de ningún organismo público de acuerdo con el literal (f), del artículo 1º del presente Decreto y de conservación de la nacionalidad panameña;
- f) Certificado de estudios primarios; y
- g) Cualquier otro documento que demuestre circunstancias o aptitudes y puedan suponer méritos para el desempeño de esta función.

ARTICULO 3º Los que aspiran a ser nombrados Vigilantes Jurados, deberán acreditar, en examen público realizado en el centro que se determine por el Ministerio de Gobierno y Justicia, poseer los conocimientos suficientes en:

- a) El manejo, mantenimiento y administración de las armas que en el servicio puedan necesitar; y
- b) La normativa legal que regule su función, sus derechos y sus obligaciones.

El examen, arriba señalado, se realizará con la frecuencia necesaria para satisfacer las necesidades del mercado o por lo menos, una vez al mes.

ARTICULO 4º: A la vista de los resultados obtenidos en la prueba de suficiencia, y presentados por la empresa de seguridad privada en la que obtengan su primer empleo, prestarán juramento ante el Viceministro de Gobierno y Justicia o al funcionario en quien dicha autoridad delegue, jurando cumplir correcta y fielmente los deberes del cargo, y defender los intereses puestos bajo su custodia en bien del orden público y de Panamá. De todo lo cual se levantará el acta acreditativa, procediéndose en el plazo máximo de quince (15) días a la expedición del correspondiente título de nombramiento y su entrega al interesado, así como a la placa-insignia reglamentaria que se entregará a la empresa que lo representa.

ARTICULO 5º Si la resolución de la solicitud de nombramiento de Vigilante Jurado de Seguridad, fuese denegada por no superar lo establecido en el artículo 3º de este Decreto, los interesados no podrán formular nueva propuesta de solicitud, hasta transcurridos tres (3) meses de la denegación.

ARTICULO 6º Una vez juramentado, en el plazo de quince (15) días o menos, después de su contratación, tomarán posesión de su cargo ante el Jefe de Seguridad de la empresa o el Jefe de Personal, quien extenderá

ANEXO N° 2

DECRETO EJECUTIVO N° 22 DEL 31 DE ENERO DE 1992

preceptuado en la misma.

El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente de su publicación en la Gaceta Oficial del Estado.

COMUNIQUESE Y CUMPLASE

GUILERMO ENDARA GALIMANY

Presidente de la República

JUAN B. CHEVALIER

Ministro de Gobierno y Justicia

Es fiel copia de su original
Dirección de Asesoría Legal

MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA

DECRETO EJECUTIVO No. 22.

(De 31 de enero de 1992)

"Por el que regulan las condiciones de aptitud, derechos y funciones de los Vigilantes Jurados de Seguridad."

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

en uso de sus facultades legales,

DECRETA:

ARTICULO 1º Los que aspiren a ser nombrados Vigilantes Jurados de Seguridad, habrán de reunir las siguientes condiciones:

- a) Poseer nacionalidad panameña;
- b). Ser mayor de 18 años y no exceder de 50. Para los candidatos que hayan pertenecido a alguna de las instituciones que conforman la Fuerza Pública, la limitación de edad se eleva a 55 años;
- c) Poseer la aptitud física y mental necesaria para el desempeño de su cometido, certificado por un médico de la localidad;
- d) Tener buena conducta, careciendo de antecedentes penales;
- e) Poseer estudios primarios; y
- f) No haber sido expulsado de ningún centro, organismo o institución del Estado, por la Comisión de un delito común o falta grave administrativa.

El cargo de Vigilante Jurado, será incompatible con la situación de actividad en la Fuerza Pública.

ARTICULO 2º Las personas interesadas, elevarán la solicitud de nombramiento al Ministerio de Gobierno y Justicia, en ejemplar duplicado, que se presentará en la Dirección Institucional de Seguridad Pública acompañado, para cada uno de los Vigilantes Jurados cuyo nombramiento se interese, los documentos siguientes:

- a) Fotocopia autenticada de cédula de identidad personal;
- b). Certificado médico, acreditativo de no padecer enfermedades infectocontagiosas,

ni drogadependencias, así como limitación física que impida el ejercicio del oficio que se pretende desarrollar;

- c) Tres fotografías tamaño carnet;
- d) Historial policial y certificación de solvencia moral;
- e) Declaración jurada, de no haber sido expulsado de ningún organismo público de acuerdo con el literal (f), del artículo 1º del presente Decreto y de conservación de la nacionalidad panameña;
- f) Certificado de estudios primarios; y
- g) Cualquier otro documento que demuestre circunstancias o aptitudes y puedan suponer méritos para el desempeño de esta función.

ARTICULO 3º Los que aspiran a ser nombrados Vigilantes Jurados, deberán acreditar, en examen público realizado en el centro que se determine por el Ministerio de Gobierno y Justicia, poseer los conocimientos suficientes en:

- a) El manejo, mantenimiento y administración de las armas que en el servicio puedan necesitar; y
- b) La normativa legal que regule su función, sus derechos y sus obligaciones.

El examen, arriba señalado, se realizará con la frecuencia necesaria para satisfacer las necesidades del mercado o por lo menos, una vez al mes:

ARTICULO 4º: A la vista de los resultados obtenidos en la prueba de suficiencia, y presentados por la empresa de seguridad privada en la que obtengan su primer empleo, prestarán juramento ante el Viceministro de Gobierno y Justicia o al funcionario en quien dicha autoridad delegue, jurando cumplir correcta y fielmente los deberes del cargo, y defender los intereses puestos bajo su custodia en bien del orden público y de Panamá. De todo lo cual se levantará el acta acreditativa, procediéndose en el plazo máximo de quince (15) días a la expedición del correspondiente título: nombramiento y su entrega al interesado, así como a la placa-insignia reglamentaria que se entregará a la empresa que lo representa.

ARTICULO 5º Si la resolución de la solicitud de nombramiento de Vigilante Jurado de Seguridad, fuese denegada por no superar lo establecido en el artículo 3º de este Decreto, los interesados no podrán formular nueva propuesta de solicitud, hasta transcurridos tres (3) meses de la denegación.

ARTICULO 6º Una vez juramentado, en el plazo de quince (15) días o menos, después de su contratación, tomarán posesión de su cargo ante el Jefe de Seguridad de la empresa o el Jefe de Personal, quien extenderá:

la diligencia correspondiente, la que remitirá a la Dirección Institucional de Seguridad Pública.

ARTICULO 7º: Una vez acreditada la toma de posesión del Vigilante Jurado, ante la Oficina de Registro de la Dirección Institucional de Seguridad Pública, el título nombramiento le servirá de credencial del cargo y deberá acompañarle junto a la placa-insignia en todo momento estando de servicio.

Estos requisitos no excluyen de la obligación de la empresa de seguridad de mantener permanentemente instruido a su personal juramentado en sus derechos, deberes y responsabilidades, en las funciones de su cargo. En el mismo título se hará constar por diligencia, la baja en el servicio de la empresa, de la que se dará puntual cuenta a la Dirección Institucional de Seguridad Pública y en su caso la nueva toma de posesión en otra entidad.

ARTICULO 8º: Para el mantenimiento de las mejores condiciones del Vigilante Jurado, deberá efectuar un mínimo de dos (2) ejercicios anuales de tiro.

ARTICULO 9º: Las empresas y entidades que tengan en su planilla Vigilantes Jurados de Seguridad, promoverán la más perfecta condición física de los mismo, en orden a la mejor prestación de sus servicios, procurando su entrenamiento en las técnicas de defensa personal.

ARTICULO 10º Las regulaciones de la función de los Vigilantes Jurados serán las siguientes:

1) Los Vigilantes Jurados prestarán servicio de uniforme, requisito sin el cual no tendrán el carácter del cargo;

2) La labor del Vigilante Jurado, se realizará siempre dentro del local comercial o de las instalaciones contratadas, y sólo podrá abandonarlas, si fuese que perseguir a un delincuente, que dentro de su área de trabajo, haya sido sorprendido "in fraganti" y se de a la fuga;

3) Sin perjuicio de lo que dispone este Decreto, si el servicio del Vigilante Jurado, fuese en área al aire libre, éstos irán siempre uniformados y con su armamento reglamentario. Si se considerase necesario, por razones de seguridad, este tipo de servicio habrá de prestarse como mínimo por parejas, y debidamente conectados por radio-comunicador con el centro de control de la empresa; y

4) Los Vigilantes Jurados, llevarán también los atributos de su cargo y armas en la custodia de transporte de fondos, valores y objetos preciosos, en la entidad en que presten sus servicios.

ARTICULO 11º : El uniforme de los Vigilantes Jurados de Seguridad, constará de pantalón,

camisa, zapatos negros, cinturón negro de cinco centímetros de ancho con capacidad para un máximo de quince (15) cartuchos y funda negra para el revólver ableta. En los meses lluviosos del año, contarán con su respectivo chaleco impermeable. En ningún caso, el uniforme guardará semejanza o podrá originar confusión con los del personal de las instituciones de la Fuerza Pública o del de otras empresas dedicadas a la misma actividad ni portar ningún tipo de emblema de carácter militar.

En el brazo izquierdo a la altura del hombro de la camisa y del chaleco impermeable, llevarán el escudo- emblema de la empresa a la que pertenezca el portador del mismo.

ARTICULO 12º El distintivo del Vigilante Jurado de Seguridad consistirá en una placa ovalada de siete (7) centímetros de largo por cinco (5) centímetros de ancho, en fondo rojo, con perfil exterior dorado y con las letras doradas V.J. en relieve. Dicho distintivo irá colocado en el lado izquierdo del pecho encima del bolsillo superior de la camisa.

ARTICULO 13º El uso y administración del arma será como sigue:

1) Como norma general, el arma reglamentaria para el ejercicio de la función de Vigilante Jurado de Seguridad será la señalada en el punto dos de este artículo. A propuesta de la empresa, la Dirección Institucional de Seguridad pública, establecerá el arma de fuego, corta o larga, que los Vigilantes Jurados portarán en el ejercicio de su cargo, según la índole del servicio a prestar;

2) El arma corta reglamentaria será el revólver calibre 38, de cuatro pulgadas. Cuando de conformidad con el número anterior, se utilicen en el servicio armas largas, será reglamentaria la escopeta de repelición de calibre 12;

El Vigilante Jurado de Seguridad llevará obligatoriamente una manguera de caucho forrado de cuero de 50 centímetros de longitud y grilletas para la mayor seguridad de sus intervenciones;

3) Los Vigilantes Jurados, una vez prestado juramento, solicitarán por conducto de su empresa, licencia de uso de armas y para su expedición se atenderán a lo dispuesto en la legislación vigente. Dicha licencia deberá ser siempre portada por el titular de la misma, acompañando a su título credencial;

4) Las armas se adquirirán por las empresas y serán de su propiedad, siendo entregadas y recogidas a los Vigilantes Jurados al principio y fin del servicio. Debiendo estar en tanto no se usen, en armerías que reúnan las suficientes condiciones de seguridad a juicio de la Dirección Institucional de Seguridad Pública.

En ningún caso, el Vigilante Jurado podrá ser portador del arma que tenga asignada fuera de las horas de prestación de su servicio, siendo responsables del cumplimiento de esta obligación las empresas o entidades de las que dependan.

No obstante, lo establecido en el párrafo anterior, cuando el Vigilante Jurado deba desplazarse con objeto de realizar suplencias, servicios especiales, relevos o prácticas de tiro reglamentarias, podrá, mediante autorización de las empresas o entidades de las que dependa, portar el arma y vestir el uniforme al efectuar el desplazamiento. Dicha autorización deberá estar extendida por escrito y firmada por el Jefe de Seguridad de la empresa o persona responsable de la misma, haciendo constar los puntos de origen y destino, la fecha y el tiempo de vigencia de la misma, que no podrá exceder de veinticuatro (24) horas; y

5) El permiso para portar armas, deberá ser llevado por el Vigilante Jurado, junto con el arma asignada reglamentaria

ARTICULO 14º: Los Vigilantes Jurados dependerán, en cuanto al servicio, del Jefe de Seguridad de la empresa que contrata la seguridad, y en su defecto, del Director Gerente, Administrador o Jefe de personal, de quienes recibirán, con exclusividad las instrucciones pertinentes para la práctica del servicio.

En cuanto a sus condiciones de trabajo, salarios y percepciones a cargo de la empresa, se establecerán de acuerdo con las normas laborales vigentes.

ARTICULO 15º: La empresa en la que presten sus servicios, está obligada a dar cuenta a la Dirección Institucional de Seguridad Pública de las altas y bajas de los Vigilantes Jurados, tan pronto se produzcan.

ARTICULO 16º: Los Vigilantes Jurados causarán baja definitiva por los siguientes motivos:

- a) A petición propia;
- b) Por haber sido condenado por una sentencia judicial; y
- c) Por pérdida de la condición de Vigilante Jurado, en virtud de Resolución de la Dirección Institucional de Seguridad Pública, del Ministerio de Gobierno y Justicia, previo expediente disciplinario que se abrirá de oficio o instancia motivada de la empresa.

ARTICULO 17º: Sin perjuicio de las faltas que en sus relaciones de trabajo con la empresa el Vigilante Jurado de Seguridad puede cometer, se considerará siempre como muy grave el abandono del servicio.

ARTICULO 18º: En los casos de baja definitiva

que suponga la pérdida de la condición de Vigilante Jurado, los mismos harán entrega de los atributos de su cargo al Jefe de Seguridad, o persona responsable, de la empresa de seguridad en la que preste sus servicios, el cual extenderá en el título nombramiento la oportuna diligencia de cese, remitiéndolo, juntamente con la placa-insignia y el permiso para portar armas, a la Dirección Institucional de Seguridad Pública, del Ministerio de Gobierno y Justicia, que lo expidió.

ARTICULO 19º: Para la debida uniformidad, la Dirección Institucional de Seguridad Pública será la única entidad capacitada para remilir a cada empresa los títulos y placas insignias que vayan a ser utilizadas por los Vigilantes Jurados.

ARTICULO 20º: Los Vigilantes Jurados, dentro de la empresa donde presten sus servicios, se dedicarán, única y exclusivamente, a la función de seguridad para la que han sido designados, no pudiendo simultanear la misma con otras misiones en la empresa.

ARTICULO 21º: Los Vigilantes Jurados de Seguridad, en el ejercicio de su cargo, tendrán el carácter de agentes de apoyo a la autoridad, previa solicitud de la Policía Nacional a través de la empresa donde laboran, y su misión en general será:

- a) Ejercer la vigilancia de carácter general sobre los locales y bienes de la empresa;
- b) Proteger a las personas y a las propiedades;
- c) Evitar la comisión de hechos delictivos o infracciones, obrando en consecuencia;
- d) Identificar, perseguir y aprehender a los delincuentes, colaborando a tal efecto, con la Fuerza Pública; y
- e) Efectuar el transporte de fondos o efectos cuando se le encomienda esa misión.

Su intervención en problemas laborales o sociales que pudieran surgir en el seno de la empresa cliente donde presten sus servicios, se limitará estrictamente a la protección de personas y bienes que con carácter general tienen encomendado, sin que por ningún concepto puedan intervenir en los aspectos de orden público que en las mismas se puedan presentar.

ARTICULO 22º: El Vigilante Jurado, al hacerse cargo de su servicio, deberá comprobar el perfecto funcionamiento de los sistemas de seguridad establecidos en la instalación a la que va a prestar seguridad y de cualquier anomalía que observen los mismos, deberá dar parte inmediato de la misma, para que sea subsanada, bien sea por el jefe del equipo de mantenimiento de la empresa; si el trabajo se prestase de esta forma, o a su superior en materia de seguridad. Los ano-

malas observadas se anotarán en el libro catálogo de medidas de seguridad que la empresa debe llevar, con indicación de fecha y hora en que la anotación se realice y de la misma forma se anotará la subsanación de las deficiencias por el Jefe de Seguridad o representante de la empresa.

ARTÍCULO 23o.: El transporte de fondos, valores y objetos preciosos realizados en vehículos blindados, que se realizará de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo No. 21 de 31 enero de 1992, con excepción de aquellos que sean protegidos por alguna institución perteneciente a la Fuerza Pública, se efectuará siempre por un Vigilante Jurado conductor y dos Vigilantes Jurados para la seguridad del transporte. En ningún caso, los dos Vigilantes Jurados de transporte, efectuarán la acción de mover o transportar, las sacas o efectos al mismo tiempo, debiendo siempre uno de ellos mantener atención a la seguridad, así como suficiente libertad de acción para poder actuar en caso necesario.

ARTÍCULO 24o.: Dado el servicio que prestan los Vigilantes Jurados de Seguridad, el ejercicio de sus legítimos derechos laborales y sindicales, y en especial el de huelga, habrán de atemperarse los que para tales servicios prestan las instituciones de seguridad pública y lo establecido por la legislación vigente.

ARTÍCULO 25o.: Ningún Vigilante Jurado de Seguridad podrá prestar servicios como tal y hacer uso de su placa y uniforme si no ha sido asignado a esa posición por su respectiva empresa de seguridad privada.

DISPOSICION TRANSITORIA

Todas las empresas dedicadas a la actividad de Agencias de Seguridad Privada, reguladas por el Decreto No. 1 de fecha 2 de enero de 1991 y que su funcionamiento esté circunscrito a los servicios definidos por el Artículo 1o., literales a), b) y d) contarán con un plazo de un (1) año, a partir de la promulgación del presente Decreto, para ajustarse a las disposiciones del mismo.

DISPOSICION DEROGATORIA

A la entrada en vigor del presente Decreto quedan derogadas cuantas disposiciones del igual o inferior rango se opongan a lo preceptuado en el mismo.

El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente de su publicación en la Gaceta Oficial de la República.

COMUNIQUESE Y CUMPLASE

GUILLERMO ENDARA GALIMANY
Presidente de la República
JUAN B. CHEVALIER
Ministro de Gobierno y Justicia

Es fiel copia de su original
Dirección de Asesoría Legal

MINISTERIO DE COMERCIO E INDUSTRIAS

DECRETO EJECUTIVO No. 4 (De 31 de enero de 1992)

"Por el cual se dictan medidas para reducir la mortalidad incidental de tortugas marinas en las operaciones de pesca de camarones por arrastre."

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA en uso de sus facultades legales

CONSIDERANDO:

Que la pesca de camarones por medio de redes de arrastre en áreas donde es frecuente encontrar tortugas marinas en el Caribe, causa mortalidad de adultos y sub-adultos de las diferentes especies, poniendo en peligro la conservación de las poblaciones de estos reptiles marinos;

Que las tortugas marinas son organismos considerados en peligro de extinción;

Que el Gobierno de la República de Panamá es signatario de Convenio Internacionales tendientes a la conservación y protección de las tortugas marinas (CITES -1979);

DECRETA:

ARTICULO PRIMERO: Prohibir la retención de tortugas marinas capturadas incidentalmente por barcos camaroneros de pesca de arrastre en todo el país.

ARTICULO SEGUNDO: Exigir a todas las tripulaciones de barcos camaroneros aplicar la práctica de la resucitación a todas aquellas tortugas marinas en estado de coma al momento de la captura, para luego ser liberadas.

ARTICULO TERCERO: Implementar un programa científico que sea confiable y comprobable para determinar las fechas y zonas donde abundan las tortugas, y evaluar las repercusiones de la pesca de camarones por arrastre en las tortugas de mar.

ARTICULO CUARTO: Prohibir la pesca de camarones por arrastre en las siguientes áreas:

- 1.- Dentro de los límites del Parque Nacional Marino Isla Bastimentos en la Provincia de Bocas del Toro.
- 2.- La Laguna de Chiriquí, Provincia de Bocas del Toro.
- 3.- La Comarca de San Blas a profundidades menores de 50 brazas.

ARTICULO QUINTO: Las violaciones a cualquiera de las disposiciones contenidas en los artículos del presente Decreto serán sancionadas de la siguiente manera:

ANEXO N° 3

DECRETO EJECUTIVO N° 168 DEL 15 DE JUNIO DE 1992

**MINISTERIO DE GOBIERNO Y
JUSTICIA
DECRETO EJECUTIVO No. 168
(de 15 de junio de 1992)**

Por el cual se reglamenta el Procedimiento de uso de la Fuerza para las instituciones de Seguridad Publica de la República de Panamá"

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA
en uso de sus facultades legales,

CONSIDERANDO

- Que la misión de las Instituciones de Seguridad Publica es la tutela, protección y preservación de la paz y seguridad de los panameños y transeúntes en el territorio nacional.
- Que los agentes de Seguridad Publica, para el fiel cumplimiento de esa misión deben recurrir en ciertos casos al uso de la fuerza.
- Que los Agentes de las Instituciones de Seguridad Publica deben portar armas de fuego en todo momento, como instrumento indispensable para la legítima defensa de la vida e integridad personal y de terceros.
- Que las armas de fuego, pueden causar la muerte o heridas incurables de un ser humano, y dicha acción puede traer como consecuencia responsabilidades legales.
- Que en la actualidad no existe un procedimiento que salvaguarde de la acción que surja del acto de un agente en el uso de la fuerza.

DECRETA

CAPÍTULO PRIMERO INSTITUCIONES DE SEGURIDAD PUBLICA

ARTICULO UNO: Para los efectos del contenido del presente reglamento, se consideran Instituciones de Seguridad Publica a las siguientes entidades:

1. La Policía Nacional.
2. El Servicio Marítimo Nacional.
3. El Servicio Aéreo Nacional.
4. El Servicio de Protección Institucional.
5. La Policía Técnica Judicial.

CAPÍTULO SEGUNDO USO LIMITADO DE LA FUERZA

ARTICULO DOS: El uso limitado de la fuerza consiste en el empleo de la fuerza necesaria para llevar a cabo objetivos legítimos. Una intensificación gradual de la fuerza debe emplearse en todas las situaciones que no hacen necesario el uso inmediato de un nivel mas severo de fuerza.

Los funcionarios de Seguridad deben utilizar los niveles de fuerza necesarios, dependiendo de cada circunstancia.

ARTICULO TRES: Los niveles de fuerza autorizados a los agentes de las Instituciones de Seguridad Publica, son los siguientes:

1. Fuerza , que es la acción física o psicológica que se ejerce contra una persona, con el objeto de obligarla a realizar o no actos legítimos, que no hubieran efectuado dichas personas de no mediar aquella.
2. Fuerza no letal, aquella que correctamente aplicada, no debe causar lesiones corporales graves o la muerte contra quien se aplique.
3. Fuerza letal, que ejercida puede causar la muerte, lesiones corporales graves, o que crea riesgo razonable de poder causar contra quien se aplique lesiones corporales gravísimas o la muerte. Lesiones corporales gravísimas, serán aquellas que puedan resultar en incapacidad permanente, desfiguración permanente o la muerte.

CAPÍTULO TERCERO

USO NO LETAL DE LA FUERZA

ARTICULO CUATRO: Durante el cumplimiento de su deber, el agente procurara utilizar la fuerza no letal que racionalmente sea necesaria para cumplir con sus funciones legítimas. El agente deberá examinar cada situación para determinar el nivel de fuerza requerido por la misma.

Los agentes de Seguridad no utilizaran los niveles de fuerza contemplados en este reglamento bajo la simple sospecha de la comisión de un delito , salvo en los casos que existan fuertes indicios de que el sospechoso haya cometido un delito, cometa o pueda cometerlo.

ARTICULO CINCO: Los niveles de fuerza no letal apropiados se aplicaran en el siguiente orden:

- 1- Persuasión.
- 2- Reducción física de movimientos.
- 3- Conducción Preventiva.
- 4- Rociadores irritantes que no ocasionan lesiones permanentes en las personas.
- 5- Vara policial (arma de impacto)
- 6- Linternas de mano.
- 7- Vehículos Policiales.

ARTICULO SEIS: La persuasión se ejerce mediante la presencia física del agente y la persuasión verbal.

ARTICULO SIETE: El agente podrá reducir físicamente los movimientos del sujeto que se resista mediante el uso de esposas, camisa de fuerza, u otros medios similares.

ARTICULO OCHO: Se podrá conducir a un sujeto de lejos del lugar en el cual pueda ocasionar problemas, hacia un lugar donde el agente pueda controlarlo con seguridad.

De ser posible, se debe realizar utilizando apoyo de otras unidades.

ARTICULO NUEVE: De disponer el agente de un rociador (spray) de gases lacrimógenos podrá utilizarlo si es necesario para reducir a un delincuente físicamente y así evitar el uso de la vara policial o de las armas de fuego.

En este caso se deberán seguir los siguientes pasos:

1. Disparar un chorro corto hacia la cara del sujeto, para reducirlo físicamente y mantener su cara y la piel afectadas aireadas. En cuanto sea posible, se deberá lavar la cara del detenido o la piel afectada con agua.
2. Dependiendo de la lesión causada por los gases lacrimógenos, se le dará asistencia médica al detenido y se le afiliará.
3. Se dará informe verbal al superior inmediato y se redactará un informe escrito en cuanto sea posible.

ARTICULO DIEZ: Esta permitido golpear al sujeto con la vara policial, cuando ofrezca medidas de resistencia activa a las acciones que el agente tome para controlarlo.

El agente deberá utilizar la vara policial para defenderse de aquellas agresiones que no justifique la utilización de armas de fuego.

ARTICULO ONCE: La resistencia pacífica por parte de una persona no es justificación suficiente para la utilización de la vara policial. En esta situación el agente debe intentar buscar otros medios para controlar al sujeto antes de utilizar la vara policial.

ARTICULO DOCE: Estará prohibido utilizar la vara policial de las siguientes maneras:

1. Para golpear la cabeza, la columna vertebral, el esternón, los riñones y los órganos sexuales del sujeto.
2. Para estrangular a una persona.
3. Para ejecutar llaves capaces de dislocar articulaciones o romper huesos.

ARTICULO TRECE: Las linternas de mano en caso de urgencia podrán utilizarse como arma de impacto, pero sujetas a las reglas previstas para el manejo de la vara policial.

ARTICULO CATORCE: Los agentes evitaren colisionar intencionalmente sus vehículos, pero en casos de extrema necesidad podrán utilizarlos para sacar a otros vehículos del camino, siempre y cuando se encuentren de servicio.

ARTICULO QUINCE: Para el propósito de este reglamento el uso de la fuerza letal por un Agente de Seguridad Publica, significa el uso de su arma de fuego disparada en dirección a una persona ;o cualquier otra capaz de producir lesiones físicas graves o la muerte.

Los funcionarios deben haber agotado todos los medios razonables para aprehender y controlar al sospechoso, antes de utilizar niveles de fuerza letal.

ARTICULO DIECISÉIS: La fuerza letal no será utilizada en la captura de una persona que no haya mostrado resistencia, no importa cuan serio sea el delito cometido.

ARTICULO DIECISIETE: En materia del uso de la fuerza letal, nunca se puede prever con exactitud todas las situaciones difíciles que se le presentaran al agente durante su servicio se requerirá de el " su juicio individual"

ARTICULO DIECIOCHO: El uso de la fuerza letal solo estará autorizado en las siguientes situaciones;

A. Cuando el agente considere de manera racional que uso de la fuerza sea necesario para:

1. La defensa de la vida e integridad personal del agente.
2. La defensa de la vida e integridad personal de terceros, ya que se trate de un agente de seguridad publica o un ciudadano común.

B. La utilización de la fuerza letal en contra de una persona en fuga, solo será permitida cuando se tenga pleno conocimiento que el sujeto esta armado o haya demostrado mediante sus actos tal peligrosidad que de no impedirse su fuga, se crea el peligro inmediato para la vida e integridad corporal del agente, como de los demás miembros de la comunidad.

C. En cualquier otra situación la utilización de fuerza letal en contra de personas en fuga estará terminantemente prohibida. Por orden superior en defensa de la seguridad de la comunidad , en caso de alteración del orden publico durante situaciones de rehenes y actos de terrorismo siempre y cuando la orden no sea arbitraria y contraria a la Constitución y la Ley.

ARTICULO DIECINUEVE: No se debe usar la Fuerza Letal:-

A. A parte de la legítima defensa, al agente no le esta permitido disparar sus arma de fuego cuando existe el peligro de herir a un tercero.

B. En caso de secuestro o rehenes no deberá usarse la fuerza letal discrecionalmente, ya que deberá darse prioridad a la seguridad de la víctima. Estas situaciones serán mejoradas a un nivel superior y por equipos policivos especializados.

CAPITULO CUARTO

NIVELES DE FUERZA AUTORIZADA

ARTICULO VEINTE: Debe emplearse una intensificación gradual de la fuerza en todas aquellas situaciones que no hacen necesario el uso inmediato de un nivel mas severo de fuerza. Los agentes, podrán utilizar los niveles de fuerza necesarios, dependiendo de la situación.

ARTICULO VEINTIUNO: En los casos en que los agentes deban utilizar la fuerza no letal, estarán autorizados para proceder conforme a los siguientes niveles:

1. Presencia física del agente.
2. Identificación verbal y ordenes verbales ejemplo: policia, alto, no te muevas, parate, etc.
3. Contacto físico con las manos para aprehender y controlar al delincuente.
 - a. Tocar.
 - b. Empujar
 - c. Agarrar.
4. Usos de rociadores irritantes cn/cs (ver art. 9). impacto puede constituirse en fuerza letal dependiendo de las circunstancias y de como sean utilizadas. Por ello, el agente, deberá sujetarse a lo establecido en el art. 10. de este reglamento.

Debe evitarse la colocación de esposas a mujeres en estado de embarazo y a los menores de edad, siempre que no constituya un peligro para el agente, para terceros o para el propio detenido.

ARTICULO VEINTIDÓS: En las situaciones que el agente deba recurrir a la fuerza letal, deberá adoptar los siguientes pasos:

1. Presentación Pasiva:

- Tocar la funda que porta el arma.
- Desabrochar la correa que retiene el arma en la funda y empuñarla sin sacarla.
- Si la amenaza continua, debe ser posible, antes de disparar busque protección sólida capaz de detener los impactos proyectiles del atacante y prosiga.

2. Presentación Activa:

- Desenfundar detrás de una protección si es posible.
- Mantener el arma con ambas manos en posición de tiro a 45 grados.
- Apuntar y anunciar verbalmente de su intención de disparar de ser posible.
- Evitar en lo posible hacer disparos de advertencia, pero, de ser necesario,
- adopte las medidas de seguridad para evitar lesionar la vida de terceros que puedan resultar heridos y no efectúe mas de dos disparos de advertencia. Cualquier inobservancia a esta regla, puede colocar el agente en la situación de atenerse a las responsabilidades legales que incurra.
- Disparar para eliminar la amenaza.
- Reabastecer y enfundar el arma cuando la amenaza o peligro inminente ha pasado.

CAPITULO QUINTO ARMAS DE FUEGO

ARTICULO VEINTITRÉS: En misión de las Instituciones de Seguridad Publica la tutela, protección y preservación de la Paz y la seguridad dentro de la sociedad.

ARTICULO VEINTICUATRO; Los agentes deben portar y utilizar sus armas de fuego en todo momento como instrumentos para la legítima defensa de la vida e integridad personal de terceros.

ANEXO N° 4

ESTRACTO DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

Figura N° 2
Diseño de Cuestionario

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA Y CONTABILIDAD
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"LA COMERCIALIZACIÓN PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE UNA
AGENCIA DE SEGURIDAD PRIVADA"**

En la encuesta que se presenta a continuación encontrara usted **veinte (20) preguntas** sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades en su trabajo.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad, así como también, la **mejor cooperación** por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a ese aspecto de su trabajo. Califique todas las preguntas de esta encuesta **encerrando con un círculo** el número que corresponda a lo que usted siente. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

- | | |
|------|---|
| N°1. | Endierre en un círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es MUY MALA o sea, que no refleje lo que usted piensa que debe ser. |
| N°2. | Endierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es MALA o sea, cuando ese aspecto refleja varias cosas que usted piensa que no deben ser. |
| N°3. | Endierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es REGULAR o sea, cuando usted no se haya definido, ni sentido satisfacción o insatisfacción. |
| N°4. | Endierre en un círculo el número 4 cuando usted considere que la respuesta es BUENA o sea, cuando ese aspecto esta de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser. |
| N°5. | Endierre en un círculo el número 5 cuando usted considere que la respuesta es MUY BUENA o sea, cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser. |

**MIS CONOCIMIENTOS CON RESPECTO A LA COMERCIALIZACIÓN DE
LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS DE SEGURIDAD DE GRESINSA ES QUE:**

- | | |
|---|-----------|
| 01. Los profesionales en seguridad para proteger mis negocios son: | 1 2 ③ 4 5 |
| 02. La satisfacción por la imagen de la empresa es: | 1 2 3 ④ 5 |
| 03. La satisfacción de mis necesidades de seguridad por parte de la empresa es: | 1 2 ③ 4 5 |
| 04. La calidad de los servicios con respecto a la competencia es: | 1 2 3 ④ 5 |
| 05. El grado de profesionalismo que ofrece la empresa en sus servicios es: | 1 2 3 ④ 5 |
| 06. La atención cuando solicito un servicio o producto se puede considerar como: | 1 2 3 4 ⑤ |
| 07. La cobertura de sus productos de seguridad en el mercado local es: | 1 2 3 ④ 5 |
| 08. La política de que los precios adecuados garantizan la calidad del servicio es considerado como: | 1 2 ③ 4 5 |
| 09. El asesoramiento en materia de seguridad que brinda la empresa es: | 1 2 3 ④ 5 |
| 10. La empresa esta catalogada en el mercado de la seguridad como: | 1 2 3 4 ⑤ |
| 11. La confianza y tranquilidad en los servicios de seguridad de la empresa es: | 1 2 3 ④ 5 |
| 12. La satisfacción por los valores agregados que tiene la empresa se puede considerar como: | 1 2 3 ④ 5 |
| 13. El recurso humano del que dispone la empresa para responder a mis necesidades es: | 1 2 3 ④ 5 |
| 14. La calidad de los servicios y productos es: | 1 2 3 ④ 5 |
| 15. El cumplimiento de los servicios de acuerdo a lo exigido en los contratos se puede catalogar como: | 1 2 3 4 ⑤ |
| 16. Al momento de reportar una anomalía por los servicios o productos la rapidez para solucionar la misma se puede considerar como: | 1 2 3 4 ⑤ |
| 17. La calidad de los productos para responder a las necesidades de mi empresa es: | 1 2 3 ④ 5 |
| 18. El precio por los servicios brindado es: | 1 2 ③ 4 5 |
| 19. El grado de competitividad de la empresa en todo los campos de la seguridad es: | 1 2 3 4 ⑤ |
| 20. La preparación del personal para lograr una mayor participación en el mercado se puede catalogar como: | 1 2 3 ④ 5 |

**MIS CONOCIMIENTOS CON RESPECTO A LA COMERCIALIZACIÓN DE
LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS DE SEGURIDAD DE GRESINSA ES QUE:**

01. Los profesionales en seguridad para proteger mis negocios son: 1 2 3 **4** 5
02. La satisfacción por la imagen de la empresa es: 1 2 3 **4** 5
03. La satisfacción de mis necesidades de seguridad por parte de la empresa es: 1 2 3 **4** 5
04. La calidad de los servicios con respecto a la competencia es: 1 2 3 **4** 5
05. El grado de profesionalismo que ofrece la empresa en sus servicios es: 1 2 3 **4** 5
06. La atención cuando solicito un servicio o producto se puede considerar como: 1 2 3 4 **5**
07. La cobertura de sus productos de seguridad en el mercado local es: 1 2 3 **4** 5
08. La política de que los precios adecuados garantizan la calidad del servicio es considerado como: 1 2 3 **4** 5
09. El asesoramiento en materia de seguridad que brinda la empresa es: 1 2 3 **4** 5
10. La empresa esta catalogada en el mercado de la seguridad como: 1 2 3 **4** 5
11. La confianza y tranquilidad en los servicios de seguridad de la empresa es: 1 2 3 **4** 5
12. La satisfacción por los valores agregados que tiene la empresa se puede considerar como: 1 2 **3** 4 5
13. El recurso humano del que dispone la empresa para responder a mis necesidades es: 1 2 3 **4** 5
14. La calidad de los servicios y productos es: 1 2 3 **4** 5
15. El cumplimiento de los servicios de acuerdo a lo exigido en los contratos se puede catalogar como: 1 2 3 **4** 5
16. Al momento de reportar una anomalía por los servicios o productos la rapidez para solucionar la misma se puede considerar como: 1 2 3 **4** 5
17. La calidad de los productos para responder a las necesidades de mi empresa es: 1 2 3 **4** 5
18. El precio por los servicios brindado es: 1 2 3 **4** 5
19. El grado de competitividad de la empresa en todo los campos de la seguridad es: 1 2 3 **4** 5
20. La preparación del personal para lograr una mayor participación en el mercado se puede catalogar como: 1 2 3 **4** 5

**MIS CONOCIMIENTOS CON RESPECTO A LA COMERCIALIZACIÓN DE
LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS DE SEGURIDAD DE GRESINSA ES QUE:**

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 01. Los profesionales en seguridad para proteger mis negocios son: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02. La satisfacción por la imagen de la empresa es: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03. La satisfacción de mis necesidades de seguridad por parte de la empresa es: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04. La calidad de los servicios con respecto a la competencia es: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05. El grado de profesionalismo que ofrece la empresa en sus servicios es: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06. La atención cuando solicito un servicio o producto se puede considerar como: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07. La cobertura de sus productos de seguridad en el mercado local es: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08. La política de que los precios adecuados garantizan la calidad del servicio es considerado como: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09. El asesoramiento en materia de seguridad que brinda la empresa es: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. La empresa esta catalogada en el mercado de la seguridad como: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. La confianza y tranquilidad en los servicios de seguridad de la empresa es: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. La satisfacción por los valores agregados que tiene la empresa se puede considerar como: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. El recurso humano del que dispone la empresa para responder a mis necesidades es: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. La calidad de los servicios y productos es: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. El cumplimiento de los servicios de acuerdo a lo exigido en los contratos se puede catalogar como: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Al momento de reportar una anomalía por los servicios o productos la rapidez para solucionar la misma se puede considerar como: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. La calidad de los productos para responder a las necesidades de mi empresa es: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. El precio por los servicios brindado es: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. El grado de competitividad de la empresa en todo los campos de la seguridad es: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. La preparación del personal para lograr una mayor participación en el mercado se puede catalogar como: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ANEXO N° 5

NORMAS ISO 9000 SOBRE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Familia de normas ISO 9000 sobre gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad

ISO 8402:1994	Gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad - Vocabulario	ISO 9000-4:1993/ IEC 300-1	Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad - Parte 4: Guías para la gestión de programas de confiabilidad.
ISO 9000-1: 1994	Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad - Parte 1: Directrices para su selección y utilización	ISO 9004-2:1991	Gestión de la calidad y elementos de un sistema de la calidad - Parte 2: Guías para los servicios
ISO 9001:1994	Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio posventa	ISO 9004-3:1993	Gestión de la calidad y elementos de un sistema de la calidad - Parte 3: Guías para materiales procesados
ISO 9002:1994	Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, la instalación y el servicio posventa.	ISO 9004-4:1991	Gestión de la calidad y elementos de un sistema de la calidad - Parte 4: Guías para la mejora de la calidad
ISO 9003:1994	Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y los ensayos finales	ISO 10011-1:1990	Reglas generales para la auditoría de los sistemas de la calidad - Parte 1: Auditorías
ISO 9004-1:1994	Gestión de la calidad y elementos de un sistema de la calidad - Parte 1: Directrices	ISO 10011-2:1990	Reglas generales para la auditoría de los sistemas de la calidad - Parte 2: Criterios para la calificación de los auditores
ISO 9000-2:1993	Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad - Parte 2: Guías generales para la aplicación de ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003	ISO 10011-3:1991	Reglas generales para las auditorías de los sistemas de la calidad - Parte 3: Gestión de los programas de auditoría
ISO 9000-3:1991	Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad - Parte 3: Guías para la aplicación de ISO 9001 en el desarrollo, suministro y desarrollo de "software"	ISO 10012-1:1992	Requisitos del aseguramiento de la calidad para el equipo de medición - Parte 1: Sistema de confirmación metrológica para el equipo de medición

Directrices regionales e internacionales relativas a ensayos, inspección, certificación y acreditación (disponibles únicamente en inglés o francés)

ISO/IEC book "Certification and related activities - Assessment and verification of conformity to standards and technical regulations" - 1992

ISO/IEC Compendium of conformity assessment - 1991

ISO/IEC Guide 2: 1991	General terms and their definitions concerning standardization and related activities (sixth edition)
ISO/IEC Guide 7: 1994	Guidelines for the drafting of standards suitable for use for conformity assessment (second edition)
ISO/IEC Guide 16: 1978	Code of principles on third-party certification systems and related standards
ISO/IEC Guide 22: 1982	Information on manufacturer's declaration of conformity with standards or other technical specifications
ISO/IEC Guide 23: 1982	Methods of indicating conformity with standards for third-party certification systems
ISO/IEC Guide 25: 1990	General requirements for the competence of calibration and testing laboratories (third edition)
ISO Guide 27: 1983	Guidelines for corrective action to be taken by a certification body in the event of misuse of its mark of conformity
ISO/IEC Guide 28: 1982	General rules for a model third-party certification system for products
ISO/IEC Guide 39: 1988	General requirements for the acceptance of inspection bodies (second edition)
ISO/IEC Guide 40: 1983	General requirements for the acceptance of certification bodies
ISO/IEC Guide 42: 1984	Guidelines for a step-by-step approach to an international certification system
ISO/IEC Guide 43: 1984	Development and operation of laboratory proficiency testing
ISO/IEC Guide 44: 1985	General rules for ISO or IEC international third-party certification schemes for products
ISO/IEC Guide 48: 1986	Guidelines for third-party assessment and registration of a supplier's quality system
ISO/IEC Guide 53: 1988	An approach to the utilization of a supplier's quality system in third-party product certification
ISO/IEC Guide 56: 1989	An approach to the review by a certification body of its own internal quality system
ISO/IEC Guide 57: 1991	Presentation of inspection results
ISO/IEC Guide 58: 1993	Calibration and testing laboratory accreditation systems - General requirements for operation and recognition

Otros documentos útiles, que todavía se encuentran en preparación, son los siguientes:

- **Draft - General Requirements for Bodies Operating Product Certification Systems (Proposed Revision of ISO/IEC Guide 40)**
- **Draft - General Requirements for Bodies Operating Assessment and Certification/Registration of Quality Systems**
- **Draft - General Requirements for Certification or Registration Body Assessment and Accreditation Systems**

CEN/CENELEC han producido las siguientes normas europeas en lo relativo a ensayos y certificación:

- **EN 45 001** **Criterios generales para el funcionamiento de los laboratorios de ensayo**
- **EN 45 002** **Criterios generales para la evaluación de los laboratorios de ensayo**
- **EN 45 003** **Criterios generales relativos a los organismos de acreditación de laboratorios**
- **EN 45 011** **Criterios generales relativos a los organismos de certificación que realizan la certificación de productos**
- **EN 45 012** **Criterios generales relativos a los organismos de certificación que realizan la certificación de los sistemas de calidad**
- **EN 45 013** **Criterios generales relativos a los organismos de certificación que realizan la certificación del personal**
- **En 45 014** **Criterios generales relativos a la declaración de conformidad de los suministradores**

Las normas europeas, series EN 29 000 y EN 45 000 han sido formalmente reconocidas por la Unión Europea y por la Asociación Europea de Libre Intercambio (AELI) como una base común para los acuerdos de reconocimiento mutuo en el campo de los ensayos y la certificación en Europa.

La demostración de conformidad con estas normas y directrices se utiliza cada vez más como un requisito del mercado en el sector no reglamentado de la Unión Europea y constituye una de las opciones para demostrar conformidad con los requisitos esenciales para ciertas categorías de productos en el sector sujeto a reglamentación.

ANEXO N° 6
CERTIFICADOS ISO 9000 EN EL MUNDO

Certificados ISO 9000 en el mundo*					
Países/territorios	1/93	10/93	6/94	% de participación	% de participación acumulativa
1 Reino Unido	18,577	28,096	36,823	52,22	52,22
2 Estados Unidos de América	893	2,059	3,960	5,62	57,84
3 Australia	1,668	2,695	3,710	5,26	63,10
4 Alemania	790	1,534	3,470	4,92	68,02
5 Francia	1,049	1,688	3,359	4,76	72,78
6 Países Bajos	716	1,502	2,718	3,85	76,63
7 Italia	188	864	2,008	2,85	79,48
8 Sudáfrica	933	1,146	1,367	1,94	81,42
9 Irlanda	100	893	1,132	1,61	83,03
10 Japón	165	434	1,060	1,50	84,53
11 Suiza	410	569	945	1,34	85,87
12 Nueva Zelanda	194	489	918	1,30	87,17
13 Dinamarca	326	608	916	1,30	88,47
14 Canadá	292	530	870	1,23	89,70
15 Bélgica	180	464	870	1,23	90,93
16 Singapur	243	523	662	0,94	91,87
17 Suecia	229	365	618	0,88	92,75
18 España	43	320	586	0,83	93,58
19 Finlandia	185	324	496	0,70	94,28
20 Austria	101	200	434	0,61	94,89
21 Noruega	91	172	400	0,57	95,46
22 Brasil	19	113	384	0,54	96,00
23 Prov. de Taiwán (China)	43	96	337	0,48	96,48
24 Hong-Kong	69	161	336	0,48	96,96
25 India	8	73	328	0,46	97,42
26 Malasia	122	224	258	0,37	97,79
27 Israel	13	14	253	0,36	98,15
28 República de Corea	27	87	226	0,32	98,47
29 Portugal	48	85	181	0,26	98,73
30 China	10	35	150	0,21	98,94
31 Turquía	26	65	106	0,15	99,09
32 Grecia	18	46	90	0,13	99,22
33 México	16	24	85	0,12	99,34
34 Hungría	3	23	58	0,08	99,42
35 República Checa	-	18	47	0,07	99,49
36 Eslovenia	3	16	43	0,06	99,55
37 Emiratos Árabes Unidos	3	9	35	0,05	99,60
38 Arabia Saudita	4	10	30	0,042	99,642
39 Tailandia	3	9	24	0,034	99,676
40 Argentina	3	9	23	0,033	9,709

* Basado en la Encuesta MOBIL 1994. Puede solicitarse información adicional al Dr. John Symonds, Technical Adviser, TQM, Mobil Europe Limited, Mobil Court, 3 Clements Inn, Londres WC2A 2 EB

Certificados ISO 9000 en el mundo*				% de participación	% de participación acumulativa
Países/territorios	1/93	10/93	6/94		
41 Colombia	-	6	23	0,033	99,742
42 Indonesia	1	8	22	0,031	99,773
43 Luxemburgo	4	10	21	0,030	99,803
44 Polonia	1	1	16	0,022	99,825
45 Liechtenstein	-	-	14	0,020	99,845
46 Filipinas	-	4	13	0,018	99,863
47 Eslovaquia	-	5	11	0,016	99,879
48 Chile	-	-	9	0,013	99,892
49 Egipto	-	-	9	0,013	99,905
50 Rusia	-	5	8	0,011	99,916
51 Rumania	-	-	6	0,008	99,924
52 Chipre	-	1	5	0,007	99,931
53 Ucrania	-	1	4	0,006	99,937
54 Islandia	2	3	4	0,006	99,943
55 Puerto Rico	-	2	4	0,006	99,953
56 Malta	-	1	3	0,004	99,953
57 Brunei	-	2	3	0,004	99,957
2 en cada uno de los siguientes: Croacia, Gibraltar, Mónaco, Venezuela, Marruecos, Omán y Túnez				0,020	99,977
1 en cada uno de los siguientes: Estonia, Yugoslavia, Bahamas, Costa Rica, El Salvador, Bahrein, Ghana, Pakistán, Qatar, Sri Lanka, Swazilandia, Zambia				0,017	100,00
TOTAL MUNDIAL: 70, 517 CERTIFICADOS ENTREGADOS EN 76 PAÍSES / TERRITORIOS HASTA JUNIO DE 1994					

**Países que han adoptado las normas ISO 9000 como normas nacionales
hasta julio de 1994**

Alemania - Argelia - Argentina - Australia - Austria - Barbados - Bélgica
- Brasil - Bulgaria - Canadá - Chile - China - Chipre - Colombia - Cuba
- Dinamarca - Egipto - Eslovenia - España - Estados Unidos - Filipinas -
Finlandia - Francia - Grecia - Hungría - India - Indonesia - Irlanda -
Islandia - Israel - Italia - Jamaica - Japón - Malasia - México - Noruega
- Nueva Guinea - Nueva Zelandia - Países Bajos - Pakistán - Polonia -
Portugal - Provincia de Taiwán (China) - Reino Unido - República Checa -
República de Corea - República Unida de Tanzania - Rumania - Singapur -
Sri Lanka - Sudáfrica - Suiza - Tailandia - Trinidad y Tabago - Túnez -
Turquía - Uruguay - Venezuela - Viet Nam - Yugoslavia - Zambia -
Zimbabwe - (CIS) Armenia, Azerbaiyán, Belarús, Kazajstán, Kirguistán,
República de Moldova, Rusia, Tayikistán, Turkmenistán, Ucrania, Uzbekistán

Estas normas también han sido adoptadas como Normas Europeas (CEN), normas panamericanas (COPANT) y normas árabes (AIDMO).

Fuentes: ISO y el boletín del Organismo Nacional Italiano de Normalización (UNI), No. 3, marzo de 1994 (pág. 18).

ANEXO N° 7

**NORMAS ISO 9004 – 2 SOBRE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y
ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CALIDAD PARTE 2: GUIAS
PARA LOS SERVICIOS**

1994-08-17

**Administración de la calidad y elementos del sistema
de calidad. Parte 2: Directrices para servicios**



E: Quality Management and Quality System Elements. Part 2:
Guidelines for Services

CORRESPONDENCIA: esta norma es idéntica a la ISO 9004-2

DESCRIPTORES: administraciór de la calidad, sistema,
servicio

I.C.S. 03.120.10

Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC)
Apartado 14237 Santafé de Bogotá, D.C. - Tel. 2218912 - Fax 2221435

Prohibida su reproducción

Referencia número
NTC-ISO 9004-2:1994

Mejoramiento en el desempeño del servicio y en la satisfacción del cliente.

Mejoramiento de la productividad; la eficiencia y reducción de costos.

Mejorar la participación en el mercado.

Para lograr estos beneficios, un sistema de calidad para servicios también debe responder a los aspectos humanos implicados en la prestación de un servicio mediante :

- Administración de los procesos sociales implicados en un servicio.
- Consideración de las interacciones humanas como parte crucial de la calidad del servicio.
- Reconocimiento de la importancia de la percepción de los clientes acerca de la imagen, la cultura y el desempeño de la organización.
- Desarrollo de las habilidades y de la capacidad del personal.
- Motivación del personal para mejorar la calidad y para satisfacer las expectativas de los clientes.

1. ALCANCE

Esta norma proporciona una guía para establecer e implementar un sistema de calidad dentro de una organización. Se basa en los principios genéricos de administración de la calidad descritos en la NTC-ISO 9004-1, proporciona un panorama completo de un sistema de calidad específicamente para servicios.

Esta norma puede aplicarse en el contexto de desarrollo de un sistema de calidad para ofrecer un servicio nuevo o modificado. También puede aplicarse directamente en la implementación de un sistema de calidad para un servicio existente. El sistema de calidad comprende todos los procesos necesarios para proporcionar un servicio eficiente desde el mercadeo hasta la prestación e incluye el análisis del servicio por parte de los clientes.

Los conceptos, principios y elementos del sistema de calidad descritos se aplican a todas las formas de prestación de servicios, exclusivamente de carácter de servicio o en combinación con la manufactura y el suministro de un producto. Esto se puede representar como una continuidad que va de una situación donde el servicio está directamente relacionado con el producto, hasta una situación donde hay poco producto implicado. La Figura 1 ilustra este concepto para tres tipos de servicio.

3. DEFINICIONES

Para los propósitos de esta norma, se aplican las definiciones establecidas en la NTC-ISO 8402, adicionalmente de las siguientes.

Nota 2 Para el propósito de esta norma el término "organización de servicios" también se utiliza para denotar "proveedor", según sea apropiado

Nota 3 Para proporcionar una guía más clara se repiten algunas definiciones existentes (sin notas), colocando la fuente en paréntesis

3.1 Organización: una compañía, corporación, firma, empresa o institución, o parte de las mismas, constituidas como sociedad o no, públicas o privadas, que tiene sus propias funciones y su propia administración.

3.2 Proveedor: organización que suministra un producto o un servicio a un cliente.

Nota 4 Al proveedor algunas veces se le menciona como primera parte del negocio

3.3 Subcontratista: proveedor de la organización de servicio bajo una situación contractual.

3.4 Cliente: receptor de un producto o servicio suministrado por el proveedor.

Nota 5 Un cliente puede ser, por ejemplo, el último usuario, el consumidor, el beneficiario o el comprador.

Nota 6 Al cliente algunas veces se le menciona como segunda parte del negocio.

Nota 7. Un cliente puede ser una unidad dentro de la organización de servicio

3.5 Servicio: los resultados generados por las actividades en la interrelación entre el proveedor y el cliente, y por las actividades del proveedor, para satisfacer las necesidades del cliente.

Nota 8 El proveedor o el cliente pueden estar representados en la interrelación por personal o equipos.

Nota 9 Las actividades del cliente en la interrelación con el proveedor pueden ser esenciales en la prestación del servicio.

Nota 10 El suministro o uso de productos tangibles puede formar parte de la prestación del servicio.

Nota 11. Un servicio puede estar ligado con la manufactura y el suministro de un producto tangible.

3.6 Prestación del servicio: aquellas actividades necesarias para el suministro de un servicio.

3.7 Calidad: la totalidad o características de una entidad que le otorga su aptitud para satisfacer necesidades explícitas o implícitas (NTC-ISO 8402).

4.2 CONTROL DEL SERVICIO Y DE LAS CARACTERÍSTICAS DE SU PRESTACIÓN

En la mayoría de los casos el control del servicio y de las características de su prestación, sólo se puede realizar controlando el proceso de prestación del servicio. La medición y el control del desempeño del proceso son esenciales para realizar y mantener los requisitos de calidad del servicio. Aunque es posible tomar acciones correctivas durante la prestación del servicio, ~~no se debe~~ confiar en la inspección final para influenciar la calidad del servicio en la interrelación con el cliente, cuando la evaluación de cualquier no conformidad es inmediata.

El proceso de prestación del servicio puede variar desde uno altamente mecanizado (como en una llamada telefónica de marcación directa) hasta uno altamente personalizado (como en servicios legales, médicos y de consultoría). Cuanto más definible sea el proceso, mediante procedimientos mecánicos o detallados, mayor será la oportunidad para aplicar los principios estructurados y disciplinados del sistema de calidad.

5. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

5.1. ASPECTOS CLAVE DE UN SISTEMA DE CALIDAD

La Figura 2 ilustra el hecho de que el cliente es el punto focal de los tres aspectos claves del sistema de calidad. También señala que la satisfacción del cliente puede asegurarse sólo cuando existe armonía de la interacción entre la responsabilidad gerencial, los recursos humanos y materiales y la estructura del sistema de calidad.

- Grado del servicio que se proporcionará.
- Imagen de la organización de servicios y reputación en cuanto a calidad.
- Objetivos de la calidad del servicio.
- Enfoque por adoptar en aras de los objetivos de calidad.
- Papel del personal responsable de la implementación de la política de calidad.

La gerencia debe asegurarse de que se publique, se comprenda, se implemente y se mantenga la política de calidad.

5.2.3 **Objetivos de calidad:** la realización de una política de calidad requiere la identificación de las metas fundamentales para el establecimiento de los objetivos de calidad. Las metas fundamentales deben incluir:

- Satisfacción del cliente consecuente con las normas profesionales y éticas.
- Mejoramiento continuo del servicio.
- Tener en consideración los requisitos de la sociedad y del ambiente.
- La eficiencia en la prestación del servicio.

La gerencia debe expresar las metas fundamentales en un conjunto de objetivos de calidad y actividades. Algunos ejemplos de objetivos de calidad son:

- Definición clara de las necesidades del cliente con las medidas de calidad apropiadas.
- Actuaciones y controles preventivos para evitar que el usuario quede insatisfecho con la prestación.
- Optimización de los costos relacionados con la calidad para el desempeño y grado del servicio.
- Creación de un compromiso colectivo respecto a la calidad dentro de la organización de servicios.
- Revisión continua de los requisitos del servicio y logros en la identificación de oportunidades para mejorar su calidad.
- Prevención de efectos adversos para la sociedad y el ambiente por parte de la organización de servicios.

Entrenamiento de la gerencia ejecutiva sobre administración de calidad, que incluye la evaluación de los costos relacionados con la calidad y de la eficacia del sistema de calidad.

Entrenamiento del personal (esto no debe restringirse sólo para aquéllos directamente implicados con las responsabilidades de calidad).

Educación de todo el personal acerca de la política de calidad de la organización de servicios, los objetivos y los conceptos sobre la satisfacción del cliente.

Un programa de conciencia sobre calidad que puede incluir cursos de inducción y de entrenamiento para nuevos empleados y programas periódicos de actualización para personal antiguo.

Procedimientos para especificar y verificar que el personal ha recibido entrenamiento adecuado.

Entrenamiento en control de procesos, recolección y análisis de datos, identificación y análisis de problemas, acciones correctivas y de mejoramiento, trabajo en equipo y métodos de comunicación.

La necesidad para evaluar cuidadosamente, si el personal requiere de calificaciones formales y proporcionar la asistencia y la guía adecuadas cuando sea necesario.

Evaluar el desempeño del personal para determinar su potencial y sus necesidades de desarrollo.

5 3 2 3 Comunicación. el personal que preste el servicio especialmente el que se relaciona directamente con el cliente, ~~debe~~ tener la habilidad para comunicarse e interactuar fácilmente con las organizaciones o los representantes externos y formar un equipo de trabajo proporcionando un desempeño del servicio, oportuno y continuo.

Las actividades en equipo, como foros para mejorar la calidad, pueden ser eficaces para mejorar la comunicación entre el personal y proporcionan un apoyo para participar y cooperar en la solución de problemas

La comunicación regular dentro de la organización de servicio ~~debe~~ ser una característica en todos los niveles administrativos. la existencia de un sistema de información apropiado es una herramienta necesaria para la comunicación y para las operaciones de servicio. Los métodos de comunicación pueden incluir.

Instrucciones administrativas.

Reuniones para intercambiar información.

- Información documentada
- Disponibilidad de tecnologías de la información

5.3.3 Recursos materiales: los recursos materiales necesarios para las operaciones de servicios pueden incluir:

- Equipos y almacenes para prestar el servicio.
- Necesidades operativas como la organización de las provisiones, el transporte y sistemas de información.
- Instalaciones, equipos, instrumentos y software, para evaluar la calidad.
- Documentación operativa y técnica.

5.4 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CALIDAD

5.4.1 Generalidades: la organización de servicios debe desarrollar, establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de calidad como un medio donde se puedan cumplir las políticas y los objetivos establecidos para la calidad del servicio. Los elementos operativos de un sistema de calidad se describen en el numeral 6.

Los elementos del sistema de calidad deben estructurarse para controlar y asegurar adecuadamente todos los procesos operativos que afectan la calidad del servicio.

El sistema de calidad debe enfatizar las acciones preventivas para evitar problemas siempre y cuando no se sacrifique la habilidad para responder y corregir las fallas cuando éstas ocurran.

5.4.2 Ciclo de la calidad del servicio: se deben establecer procedimientos del sistema de calidad para especificar los requisitos de desempeño para todos los procesos de servicios, incluyendo los tres procesos principales de provisión (mercadeo, diseño y prestación del servicio), los cuales pueden mostrarse funcionando en un ciclo de la calidad del servicio como se ilustra en la Figura 3. La calidad del servicio, desde el punto de vista del cliente, está directamente influenciada por estos procesos, así como por las acciones que surgen de aquellas medidas de retroalimentación de la calidad del servicio, las cuales contribuyen a mejorarla, es decir:

- La evaluación del proveedor, del servicio proporcionado.
- La evaluación del cliente, del servicio recibido.
- Las auditorías de calidad de la implementación y la eficacia de todos los elementos del sistema de calidad.

También debe establecerse la retroalimentación de la calidad entre los elementos que interactúan en el ciclo de la calidad.

ANEXO N° 8

CERTIFICACIÓN DE INTERPRETE AUTORIZADO

TRANSLATION

ENGLISH SUMMARY

The purpose of this work is established in the title "Commercialization of Services and Products of a Private Security Agency in Panama" proposing one of the concerns that the opening of the market and the globalization of the economies has originated, and to which does not escapes private security, showing an increase and apogee on the several services and products offered in the security market.

The research made responds to a prevailing need to improve the commercialization of Services and Products in the Safety market presently shown by our company. The company tends to have a better participation in the market and consolidates as a leader company in this area.

The present and foreseeable growth of the present Security market shows an opportunity for the corporations that see the Future Market and see it adequates to the changes and needs of the clients of today and the clients of the future. That is why in this study an analysis of our company is made to learn about its strengths and weaknesses, as well as about the environment in which it engages.

The study collects a description of Security Services and Products, interviews with officers from the Ministry of Government and Justice, National Police, Panamanian Association of Security Corporations and other personalities having some relationship with Private Security in Panama.

Further, an analysis is made of inquiries carried out with clients which analyze perceptions and needs in the area of Security, presenting in this work a realistic proposal of feasible application to satisfy such needs.

In this degree thesis other issues are contemplated further to the foregoing such as justification, methodologies, strategies for Services and Products, charts, drawings, conclusions and recommendations as support for the corporation and the industry of Private Security in general.

The undersigned, an Authorized Public Translator, certifies that the foregoing is a complete and truthful translation into the English language from the original document issued in the Spanish language.


Lydia J. Ferrer
Intérprete Público
Español-Inglés y Viceversa
Res. No. 31, Enero 17, 1978